



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**APLIKACE PRINCIPŮ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTŮ VE
VYBRANÉ FIRMĚ**

APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRINCIPLES IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Miroslav Šmarda

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Student: **Bc. Miroslav Šmarda**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Aplikace principů znalostního managementu ve vybrané firmě

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout formu zavedení principů znalostního managementu ve vybrané firmě.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

COLLINSON, CH. a G. PARCEL. Knowledge management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.

MLÁDKOVÁ, L. Management znalostních pracovníků. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.

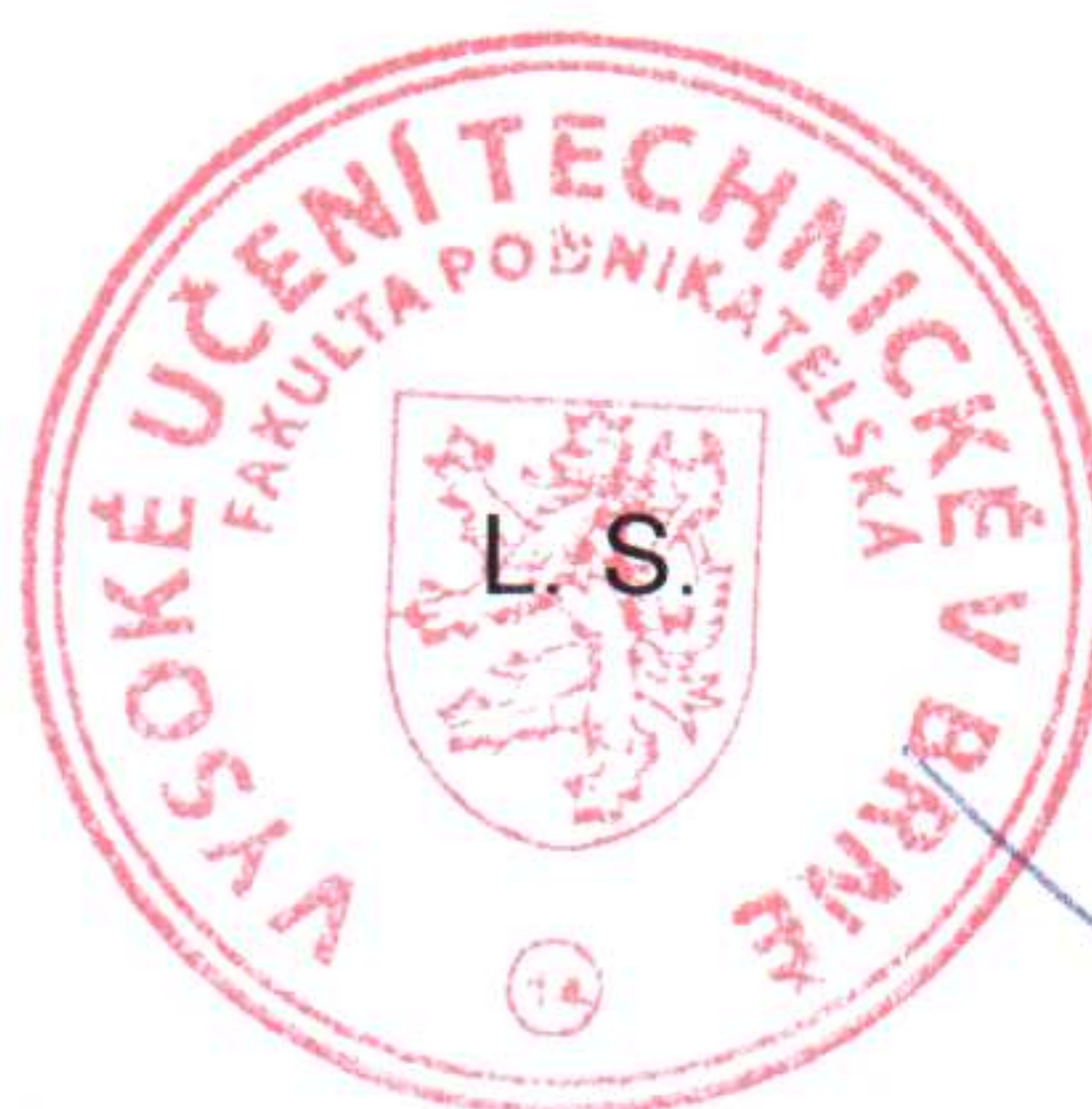
TRUNEČEK, J. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku znalostního managementu, jeho principů a aplikaci. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části jsou uvedena teoretická východiska, která dále využívám v analytické a praktické části. Praktická část se zabývá návrhem vlastního řešení, které umožňuje efektivně pracovat se znalostmi.

ABSTRACT

This thesis focuses on problematics of knowledge management, its principles and application. Thesis is divided into three main parts. There are teoretical basis in first part, which are later used in analytical and practical parts. Practical part focuses on design own solution, which allows effectively work with knowledge.

KLÍČOVÁ SLOVA

Znalostní management, znalostní báze, znalost, systém, projekt, informace, data.

KEYWORDS

Knowledge management, knowledge base, knowledge, system, project, informations, data.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠMARDA, M. *Aplikace principů znalostního managementu ve vybrané firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 101 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....
podpis

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval panu Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D., MSc za jeho cenné rady a připomínky, které pomohly při tvorbě a zkvalitnění této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Cíle práce.....	12
1.3 Metody a postupy získávání dat	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Základní pojmy	14
2.1.1 Data	14
2.1.2 Informace	14
2.1.3 Znalost	15
2.1.4 Moudrost	15
2.1.5 Osvícení	15
2.2 Management znalostí	16
2.2.1 Definice managementu znalostí	16
2.2.2 Aktivita managementu znalostí	18
2.3 Typy znalostí.....	19
2.4 Proces konverze a vytváření nových znalostí	23
2.4.1 Znalostní spirála	27
2.5 Intelektuální kapitál	28
2.5.1 Modely intelektuálního kapitálu.....	28
2.5.2 Klasifikace intelektuálního kapitálu (typy znalostních zdrojů).....	31
2.6 Znalostní pracovník	33
2.6.1 Rysy znalostního pracovníka.....	33
2.7 Báze znalostí.....	35
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU	36
3.1 Popis analyzované společnosti.....	36
3.2 Analytická část	37
3.2.1 SLEPT – analýza vnějších faktorů	37
3.2.2 Analýza vnitřních faktorů 7S	41
3.2.3 Porterova analýza konkurenčních sil	47
3.2.4 Závěr analýzy	50
3.3 Analýza současného stavu systému a znalostní báze.....	54

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS PRO SPOLEČNOST	58
4.1 Požadavky na systém	58
4.2 Analýza situace	60
4.3 Identifikace agenta změny	60
4.4 Identifikace intervenčních oblastí	60
4.4.1 Řízení lidských zdrojů	61
4.4.2 Technologie	61
4.4.3 Komunikační kanály	61
4.5 Intervence – změna	62
4.5.1 Nový systém	62
4.5.2 Redmine	63
4.5.3 Tvorba znalostní báze	76
4.5.4 Návrh využívání systému Redmine	79
4.5.5 CPM	82
4.6 Analýza rizik při procesu změny	84
4.6.1 Identifikace aktiv	85
4.6.2 Identifikace hrozeb a slabin	85
4.6.3 Stanovení závažnosti hrozeb a míry poškození společnosti	86
4.6.4 Pravděpodobnost hrozby	87
4.6.5 Určení úrovně rizika	88
4.6.6 Mapa rizik	89
4.6.7 Snížení rizika	90
4.7 Přínos navrhovaného řešení, ekonomické zhodnocení	92
4.7.1 Ekonomické zhodnocení	93
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	97
SEZNAM OBRÁZKŮ	98
SEZNAM TABULEK	100
SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si vybral aplikaci principů znalostního managementu ve vybrané firmě. Hlavní důvod pro výběr tohoto tématu bylo, že mě daná problematika zaujala již během studia v rámci předmětu Znalostní management a následně jsem mohl získané poznatky využít a aplikovat v reálném prostředí ve společnosti, kde pracuji. Daná společnost využívá znalostní management jen minimálně, a bylo tedy velice přínosné společnost s touto problematikou seznámit.

Práce má celkem tři důležité samostatné celky, které na sebe logicky navazují. V prvním kroku jsou uvedena teoretická východiska, ze kterých dále čerpám ve druhé části. Zde se nachází kritická analýza vybrané společnosti. A konečně ve třetí části, která taktéž navazuje na teoretickou a analytickou část, dojde k implementaci vybraného systému, který společnosti umožní ukládat získávané znalosti a využívat je ke svému prospěchu a rozvoji.

Znalostní management je poměrně mladá disciplína, která je však firmami hojně opomíjena a manažeři a ředitelé si k ní cestu teprve nacházejí. Její principy by měla aplikovat každá větší či menší společnost, která chce zůstat na trhu alespoň trochu konkurenceschopná. V dnešní informační době se tržní prostředí mění velice rychle, čemuž musí odpovídat i rychlost změn. I malé zaváhání či zpoždění může mít v konečném důsledku fatální následky. Toto riziko se netýká pouze malých podniků nebo těch, kteří jsou na trhu velice krátce. Ohroženy mohou být i takové společnosti, které mají hlubokou tradici a jejichž působení na trhu je někdy již v řádech desítek let. Každý manažer, který chce být úspěšný a přispívat k růstu celého podniku, by měl mít na paměti, že podnik z velké části tvoří lidé a především znalosti, které mají. Tyto znalosti mohou tvořit velkou složku hodnoty společnosti a je potřeba jim věnovat správnou pozornost. Odchod zaměstnance může být klíčový pro další rozvoj, který se může zpomalit, v krajních případech i zastavit. Nenahrazuje se totiž jeden pracovník jiným pracovníkem. Nahrazují se znalosti odcházejícího pracovníka znalostmi příchozího a ty nemusejí být stejné. Proto by měla být snaha manažeru převést znalosti

pracovníků do písemné podoby, které budou mít k dispozici i další zaměstnanci. To umožní vzdělávání a další rozvoj jiných pracovníků, jehož výhodou může být získání nových poznatků a skutečností, na které by zaměstnanec s původními znalostmi nepřišel. Ne nadarmo se říká, že více hlav víc ví. I aplikace pouze těch nejzákladnějších principů dokáže zvýšit produktivitu zaměstnanců, lze rychleji, agilněji a efektivněji reagovat na změny odehrávající se uvnitř i vně společnosti, a celkově přispívá k pozitivnímu růstu celého podniku.

V první kapitole uvádím cíle práce a způsoby, které budu ke splnění stanovených cílů používat. Další kapitola obsahuje teoretické pojmy a definice, které jsou pro znalostní management důležité. Hlavním zdrojem, který používám pro vysvětlení uvedených pojmů, jsou knižní publikace. Ty uvádím v závěru této práce, stejně jako elektronické zdroje, které byly rovněž použity. Obsahem třetí kapitoly jsou analýzy mapující interní a externí prostředí firmy a v samotném závěru kapitoly nabízím celkové shrnutí. A konečně ve čtvrté části, která je těžištěm celé práce, navrhuji vhodné řešení k aplikaci principů znalostního managementu, jenž přinese veškeré výše zmíněné aspekty, které využívání znalostního managementu ve společnostech přináší.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této části diplomové práce si stanovíme cíle práce, popíšeme si metody a postupy, které budeme využívat k jejich dosažení.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout formu zavedení principů znalostního managementu ve vybrané firmě. Konkrétně navrhnout systém, který umožní efektivně řídit znalosti ve vybrané společnosti. Tento systém musí být navržen tak, aby odrážel požadavky společnosti získané analýzou jejího současného stavu. Představený návrh by měl nalezené nedostatky odstranit, nebo je alespoň minimalizovat a přinést efektivnější fungování celé společnosti, výraznější konkurenceschopnost na trhu a výraznější tempo růstu.

K tomu, aby bylo možné výše stanoveného cíle dosáhnout, je třeba definovat i dílčí cíle, které jsou předpokladem pro jeho úspěšné splnění. Tyto dílčí cíle jsou:

- Uvést teoretická východiska znalostního managementu.
- Analyzovat vybranou společnost z interního i externího hlediska a posoudit stav řízení a práce se znalostmi.
- Navrhnout systém umožňující efektivní práci se znalostmi, což bude mít pozitivní vliv na fungování celé společnosti.

1.3 Metody a postupy získávání dat

K dosažení stanovených cílů v této práci využijeme metod analýzy, syntézy, indukce a dedukce. Kromě toho se nebudeme omezovat pouze na vědomosti získané ve znalostním managementu, ale celá problematika bude zpracována mnohem komplexněji. Budou použity znalosti i z dalších předmětů, které se znalostním managementem souvisí. Těmi jsou projektový management a rizikový management. Toto rozšíření nám umožní práci zpracovat důkladně a na požadované úrovni.

Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti, kde byla tato diplomová práce zpracovávána, sám pracuji, vycházím především ze svých poznatků, které jsem zde za dobu mého působení získal. Získané vědomosti o způsobu uchovávání znalostí a jejich následná práce s nimi byla ještě rozšířena četnými konzultacemi s mými kolegy na dané téma. Rozšíření vědomostí o jejich názory a různé pohledy na dané skutečnosti mi umožnily komplexnější zpracování analytické části.

Nesmíme také zapomenout na zdroje teoretických informací, které jsou v této práci použity. Hlavním těžištěm informací jsou knižní publikace, které uvádíme v seznamu literatury v závěru této práce. Především pak publikace L. Mládkové a V. Bureše, ze kterých je čerpáno mnoho informací. Zdrojem těchto, a dalších publikací, je Moravská zemská knihovna. Dalším cenným zdrojem je internet. U internetových zdrojů je však třeba dávat pozor na důvěryhodnost, ne všechny články uvedené na webu jsou věrohodné. Možné je čerpat pouze z těch, kde je uvedený zdroj, ze kterého daný článek vychází. Inspirací, nikoliv zdrojem, pak mohou být i ostatní závěrečné práce dostupné na internetových stránkách VUT.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této části diplomové práce jsou popsány základní pojmy ze znalostního managementu, se kterými je pracováno v dalších částech.

2.1 Základní pojmy

Základními pojmy ve znalostním managementu jsou data, informace, znalost, moudrost a osvícení. Tyto pojmy na sebe jednotlivě navazují a dohromady tvoří nutnou hierarchii.

Schopnost člověka zachytit, pochopit a objasnit jevy a situace, které kolem něj probíhají, a dále schopnost cítit sounáležitost se světem, do kterého náleží, patří do intelektuálního potenciálu člověka. Ten je vysvětlen pomocí pojmů data, informace, znalost, moudrost a osvícení (1).

2.1.1 Data

Můžeme je nalézt všude kolem nás. Ať už jde o identifikovatelná data či nikoli. Příkladem může být schopnost vidět barvy. Ne každý je může vidět. Jedinec, má citlivost k těmto barvám, a stejně tak jsou lidé citliví na vnímání určitých jiných dat (1).

Data vyjadřujeme pomocí symbolů (čísla, písmena, text, zvuk, obraz). Můžeme však mezi ně zařadit i smyslové vjemy (hmat, čich). Po fyzikální stránce jde o jistou následnost znaků (signálů), které odrážejí zkoumanou skutečnost. Samotná data jsou však bez významu. Odrážejí objektivní realitu a určité události bez vazby na okolní události (2).

2.1.2 Informace

Informace jsou účelově zpracovaná data, kterým uživatel při interpretaci přisuzuje určitý význam. Jde o interpretaci dat na základě individuálních schopností, hodnot a znalostí. Data, která se vzájemně propojí, se stávají informací s určitým významem. Ten může být užitečný nebo neužitečný. Hodnota informace má individuální charakter,

je závislá na znalosti uživatele informace. Interpretací dat a porozuměním vztahů mezi daty nebo mezi jinými informacemi, vzniká informace (2).

2.1.3 Znalost

Znalostí je informace, která působí v lidském mozku s něčím dalším. Tím můžou být předchozí znalosti a zkušenosti, dovednostní, nebo mentální modely, vztahy, principy, hodnoty atd. Znalost je vždy úzce spjata s činnostmi a emocemi. Váže se na lidskou mysl (1).

Člověk tvoří znalost z informace pomocí:

- srovnávání – nové informace srovnává s tím, co již zná z podobných nebo jiných situací,
- souvislosti – význam informace používá pro rozhodování a činnost,
- spojování – hledá vztah ke znalostem, které již má jiný člověk,
- konverzace – zjišťuje, co si jiný člověk o informaci myslí (1).

Jinou definicí je, že znalost je účelová koordinace akce, schopnost něco uskutečnit. Rozdílem mezi informacemi a znalostmi je právě tato schopnost. Informace nám pouze popíše akci, zatímco pomocí znalosti ji proměníme v čin (1).

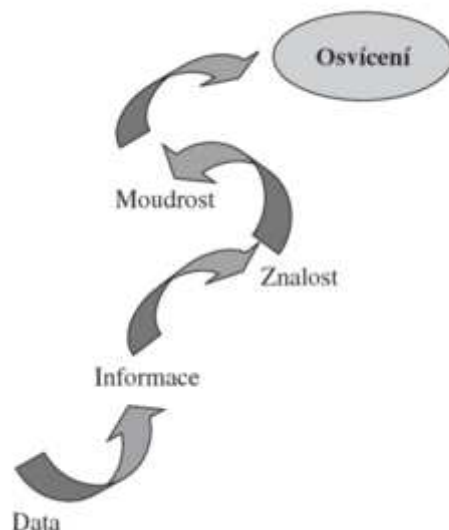
Znalosti získáváme na základě aktivního učení vlastním poznáním a zkušeností (learning), ale někdy i na základě pasivního učení (teaching) (1).

2.1.4 Moudrost

Znalosti spojené s určitým postojem se nazývají moudrostí. Ta vyjadřuje komplexní hodnocení (poznání) okolního světa jednotlivcem (2).

2.1.5 Osvícení

Osvícením se rozumí znalost kompletní pravdy. Člověk nejen, že ví proč, ale ví to nájisto (1).



Obrázek 1: Vztah mezi daty, informací, znalostí, moudrostí a osvícením (1)

2.2 Management znalostí

V následujících odstavcích bude definován management znalostí a jeho aktivity.

2.2.1 Definice managementu znalostí

Definovat management znalostí je velice obtížné. Především se nejedná jen o know-how (vědět jak), ale také o know-who (vědět kdo), know-why (vědět proč) a know-when (vědět kdy). Management znalostí se týká spíše lidí, kteří se sdružují do pracovních komunit. Ti spolu udržují znalosti o určitém tématu, sdílejí, co vědí, dokáží na tom stavět a přizpůsobovat to pro své použití. Jedná se o soubor znalostí, který se vyvíjí a který udržují v aktuální podobě lidé, jež jej pravidelně používají (3).

Obecně lze chápat management znalostí jako systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace. Samotné shromažďování dat, informací a znalostí by pro podnik postrádalo význam. Naopak aplikování znalostí do úspěšné akce je pro podnik důležité. Dnes se management znalostí považuje za první krok ke znalostní ekonomice (1).

Samotné definice odborníků se více nebo méně v přístupu liší.

Podle **Thomase Davenporta** je management znalostí systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepší porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu (1).

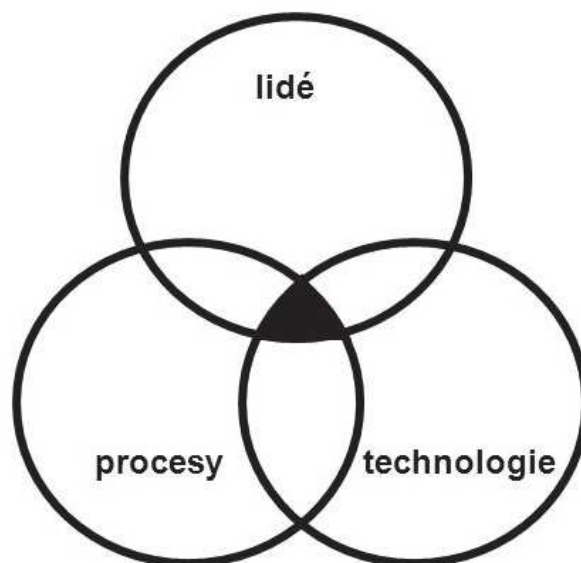
Justin Hibbard definuje management znalostí jako proces „chytání“ kolektivní podnikové odbornosti (1).

Owen Wilson vysvětluje management znalostí jako formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které vedou ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce (1).

Dle **Ludmily Mládkové** je management znalostí řízení znalostí a znalostních pracovníků (1).

Arian Ward ze společnosti Work Frontiers International definuje management znalostí následovně: *„Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíš o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit.“* (3).

Management znalostí se považuje za hybridní disciplínu: nejedná se čistě o vědu ani o určitou dovednost. Z funkčního hlediska lze pomocí něj propojovat oblasti učení a rozvoje organizace, řízení lidských zdrojů a z pohledu IT informační systémy. Toto propojení můžeme vyjádřit pomocí tří kruhů. Managementem znalostí je oblast, kde se všechny tři kruhy překrývají.



Obrázek 2: Znázornění managementu znalostí (5)

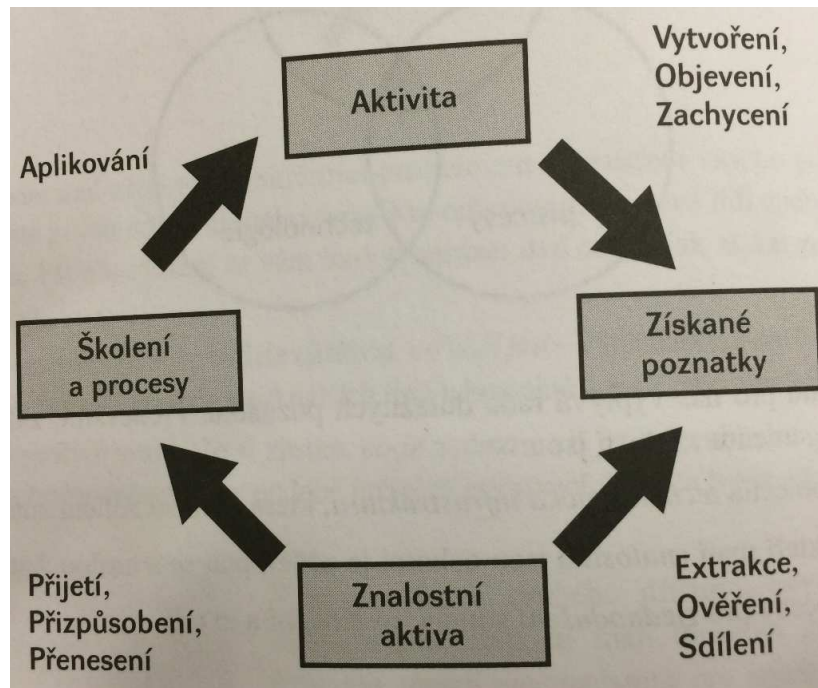
Z výše uvedeného schématu lze vyčíst několik důležitých poznatků, například základní prvky úspěšného managementu znalostí, které jsou:

- spolehlivá společenská *technologická infrastruktura*, jež umožní sdílení znalostí,
- spojení lidí, kteří mají *znalosti*, a jsou ochotni je sdílet, ptát se a naslouchat,
- zavedené procesy pro *zjednodušení* sdílení, ověřování a extrakci znalostí.

V praxi se velmi často stává, že se podnik pustí do realizace nějakého programu změny a management koncentruje energii nerovnoměrně – pouze na jeden, případně dva z uvedených kruhů. Vždy je nutné využívat zároveň všech tří kruhů (5).

2.2.2 Aktivita managementu znalostí

Znalosti lze tvořit, objevovat, zachycovat, sdílet, extrahovat, ověřovat, předávat, přizpůsobovat a aplikovat.



Obrázek 3: Aktivita managementu znalostí (5)

2.3 Typy znalostí

Je mnoho typů rozdělení znalostí podle různých autorů.

Například H. Collins rozdělil znalosti podle jejich dostupnosti:

- znalosti symbolické (explicitní),
- znalosti vtělené (implicitní),
- znalosti myšlené (implicitní/nevyslovené),
- znalosti získané z kultury společnosti (nevyslovené) (4).

J. B. Quinn naopak rozděluje znalosti podle účelu a použití:

- vědět co (know-what),
- vědět jak (know-how),
- vědět kde (know-where),
- vědět proč (know-why),
- zajímat se proč (care-why) (4).

Dle A. Brookinga existují čtyři konceptuální úrovně znalostí:

1. formulace cílů nebo idealistická znalost,
2. systematická znalost,
3. pragmatická znalost,
4. automatická znalost (4).

Mezi odbornou veřejností je také známa tzv. Boisotova matice, kde M. H. Boisot uspořádal znalosti do matice obsahující následující 4 úrovně:

1. Patentovaná znalost – je kontextově závislá a v organizaci je vytvářena díky jejímu rozvoji.
2. Osobní znalost – nelze ji kodifikovat a přenášet, neboť závisí na subjektu a jeho osobních zkušenostech, je velmi obtížné ji sdílet.
3. Znalost ve všeobecném povědomí – je všeobecně rozšířená, málo kodifikovaná, vytváří se na základě životních zkušeností.
4. Veřejná znalost – jedná se o kodifikovanou znalost, rozptýlenou, často má strukturovanou formu. Jako příklad lze zvolit obsah různých učebnic, zpráv, článků nebo vědeckých časopisů. Výhodné je, že ji lze přenášet, naopak nevýhodou je její fixace do všeobecného povědomí, což vede k tomu, že je obtížné ji změnit (4).

Další kategorizací může být použití tří kategorií, pomocí nich určujeme jednotlivé typy znalostí. Tyto kategorie jsou:

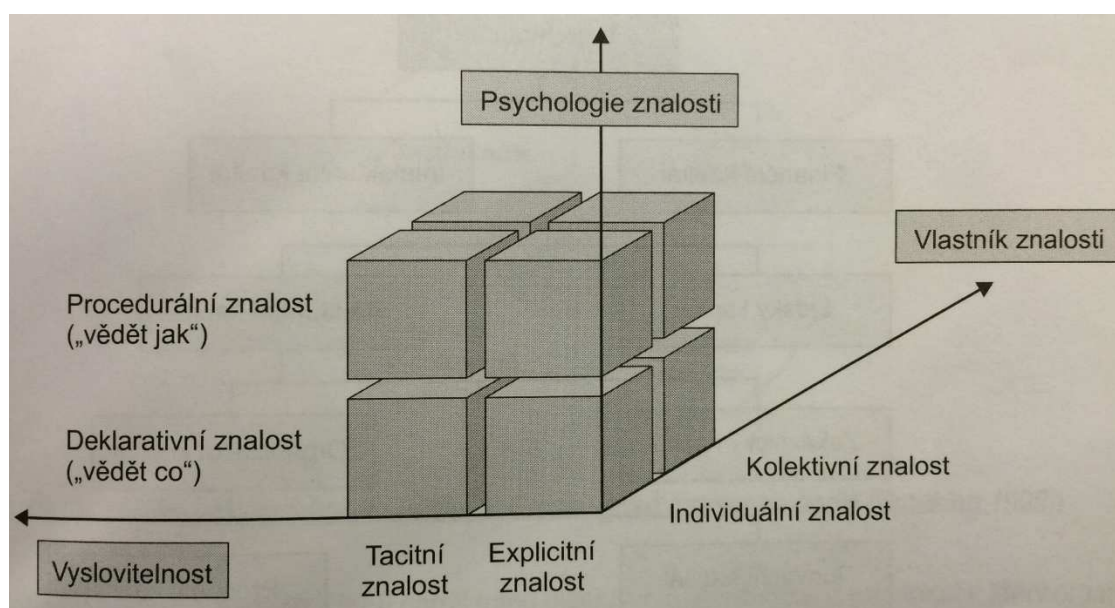
- psychologie znalosti,
- vyslovitelnost,
- vlastník znalosti (4).

Psychologie znalosti rozlišuje deklarativní a procedurální znalost. Do deklarativní znalosti patří fakta (úkoly, procesy atd.) a objekty (lidé, věci atd.). Je také popisována jako znalost něčeho („know-what“). Naproti tomu procedurální znalost uvažuje

o způsobech, jakými jsou vykonávány kognitivní procesy a akce. Je popisována jako znalost procesu („know-how“) (4).

Rozdělení znalostí podle vyslovitelnosti se zaměřuje na fakt, jestli si jí je, či není vlastník vědom a zda ji může vyjádřit. Takto může vzniknout rozdělení na znalosti explicitní a tacitní (viz níže) (4).

Podle vlastníka rozdělujeme znalosti na kolektivní a individuální. Individuální znalosti vlastní jednotlivé lidé. V případě kolektivních jde o znalosti spojené se specifickým prostředím (např. organizace, klub apod.). Individuální znalost nezávisí na specifickém kontextu a kontroluje ji konkrétní osoba. Kombinací s ostatními individuálními znalostmi přispívá k rozšiřování kolektivní znalosti (4).



Obrázek 4: Kategorizace podle psychologie znalosti, vyslovitelnosti a vlastníka znalostí (4)

M. Polanyi rozdělil znalosti do dvou základních typů. Toto rozdělení je dnes rozšířené a velmi používané. Podle něj se znalosti dělí na explicitní (explicit) a neformulované (tacit). Neformulované znalosti jsou také označovány jako „tacitní“, „nevyslovené“, „tiché“ apod. (4).

Explicitní znalosti můžeme vyjádřit prostřednictvím dat, tedy formálním a systematickým jazykem. Lze je vyslovit, napsat, nakreslit, nebo jinak znázornit. Můžeme je skladovat a přenášet (5).

Explicitní znalosti mají následující znaky:

- lze je formalizovat,
- je možno je systematicky uspořádat,
- dají se bez větších problémů vyjadřovat,
- dostávají většinou podobu informace,
- jsou celkem dobře komunikovatelné,
- lze je sdílet (2).

Příkladem těchto znalostí mohou být dokumenty, manuály, počítačové kódy apod. (4).

Tacitní znalosti jsou vytvářeny působením explicitních znalostí a dále zkušeností, dovedností, intuice, představ, mentálních modelů atd. Jedná se o znalosti, které mají subjektivní charakter, jsou vázány na osobnost člověka a je velmi obtížné je vyjádřit a přenášet. Mají vysoce osobní charakter, a jedinec, který je jejich nositelem, nemusí o jejich existenci vědět (2).

Podle některých autorů se tacitní znalosti nedají formalizovat. Polányi dokonce tvrdí, že při pokusu o formalizaci tacitní znalost zanikne. Většina takových znalostí je vázána na podvědomí lidí. Uznává se, že pro činnost organizace mají rozhodující význam (2).

Příkladem těchto znalostí může být znalost experta v určité oblasti, získané zkušenosti atd. (4).

V případě implicitních znalostí se také jedná o tacitní znalosti, na rozdíl od explicitních je však možné je formalizovat.

Mají následující charakteristiky:

- jsou osobní, vázané na subjekt,
- je velmi obtížné je formalizovat a poskytnout někomu jinému,
- získávají se zkušeností a praxí,
- časem je začneme považovat za něco samozřejmého, čeho si ostatní nemusí vůbec všimnout nebo pochopit (2).

Jako příklad takové znalosti lze uvést znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu, tedy člověka, který je s ním dobře seznámen, apod. (4).

2.4 Proces konverze a vytváření nových znalostí

Dle *Nonaky a Takeuchi* jsou čtyři základní způsoby, jak vytvářet nové znalosti:

1. **Tvorba nové tacitní znalosti ze staré znalosti tacit T x T – socializace.** Na základě svých vnitřních tacitních znalostí získá jednotlivec novou znalost tacit. Tato znalost zůstává na úrovni jedince a není v této podobě pro organizaci dostupná, neboť je ve vlastnictví subjektu a pro organizaci není komunikovatelná. Přenos a tvorba tacitních znalostí pomocí jiných tacitních znalostí se nazývá sdílení.
2. **Ze staré tacitní znalosti vytvořit novou explicitní znalost T x E – externalizace.** Do jisté míry tuto tvorbu zprostředkovává jiná osoba než vlastník původní tacitní znalosti. Ten totiž nedokáže sám tuto znalost formulovat. Nezávislý člověk musí tento typ znalosti pochopit, charakterizovat, popsat a zpřístupnit ostatním v organizaci. Dochází zde k rozšiřování znalostní základny organizace. Při externalizaci je snaha tacitní znalost nějakým způsobem formalizovat a vyjádřit ji pomocí explicitní znalosti.

V případě externalizace tacitní znalosti se jedná o složitý a zdoluhavý proces. V literatuře existují různé přístupy k externalizaci, my si tu uvedeme jeden autorů Davida N. Forda a Johna D. Stermana, kteří jej rozdělili do tří samostatných fází:

- I. Popis situace
- II. Popis znalosti
- III. Diskuse

I. fáze – popis situace

V této fázi dochází k formulaci kontextu znalosti a cíle našeho snažení. Celá fáze se rozděluje do několika dílčích kroků:

1. krok – určení kontextu – vysvětlení nositeli tacitní znalosti (expertovi), proč je pro nás jeho znalost důležitá, k čemu ji potřebujeme. Jedná se o velice důležitý krok, neboť během něj dochází k získání pozornosti a důvěře experta. Důležité je opravdu upoutat pozornost. Jestliže nebude dostatečně upoutána, nebude mít expert potřebu nám znalost předat, intuitivně ji bude blokovat. Nestačí tedy pouze formální souhlas se spoluprací, nutností je opravdu zaujmout.
2. krok – popis důležitých vazeb a vztahů – zde je třeba vazby a vztahy vysvětlovat postupně. I když se může zdát, že se jedná o zbytečnost, je zapotřebí věnovat pozornost každé vazbě a vztahu samostatně.
3. krok – vysvětlení nositeli tacitní znalosti, jaké nástroje budou použity pro specifikaci jeho tacitní znalosti.

II. fáze – popis znalosti

Experti zde popisují svou znalost čtyřmi různými způsoby:

1. Vizuální popis – dochází k zavření očí nositele a snaze představit si ve své mysli (vizualizovat), jakým způsobem svou činnost vykonává (důležité je soustředit se na činnost, ne na znalost). Dochází k vizualizaci toku činnosti (co a v jaké posloupnosti expert dělá) a jaké znalosti ke své práci využívá. Měli bychom dospět do fáze, kdy se aktivují mentální představy o činnosti a znalostech, které jsou s ní spojeny.
2. Slovní popis – zde je expertem vyprávěn příběh o své práci, o tom, co se děje, když pracuje. Je povoleno, aby si při tom dělal písemné poznámky. Snahou je transformace mentální představy do více explicitní formy.

Pokud to situace dovoluje, je výhodné tuto fázi provést ve skupině podobně zaměřených expertů. Při vyprávění každého z nich tak dochází ke zpětné vazbě od ostatních, kdy si vzpomenou i na věci, na které by si ani nevzpomněli, pokud by vypovídali pouze jednotlivě.

3. Psaný text – nositel tacitní znalosti svůj příběh píše. Je nutné ho také v textu nechat vyznačit milníky, které považuje za nejdůležitější jak z hlediska toho, co dělá, tak z hlediska výsledku své činnosti.
4. Grafický popis – na rozdíl od psaného textu se nositel snaží svůj příběh zachytit graficky. Nejprve vyjádří milníky, které již byly zvýrazněny v psaném textu, a dále se hledají vztahy mezi nimi.

III. fáze – diskuse

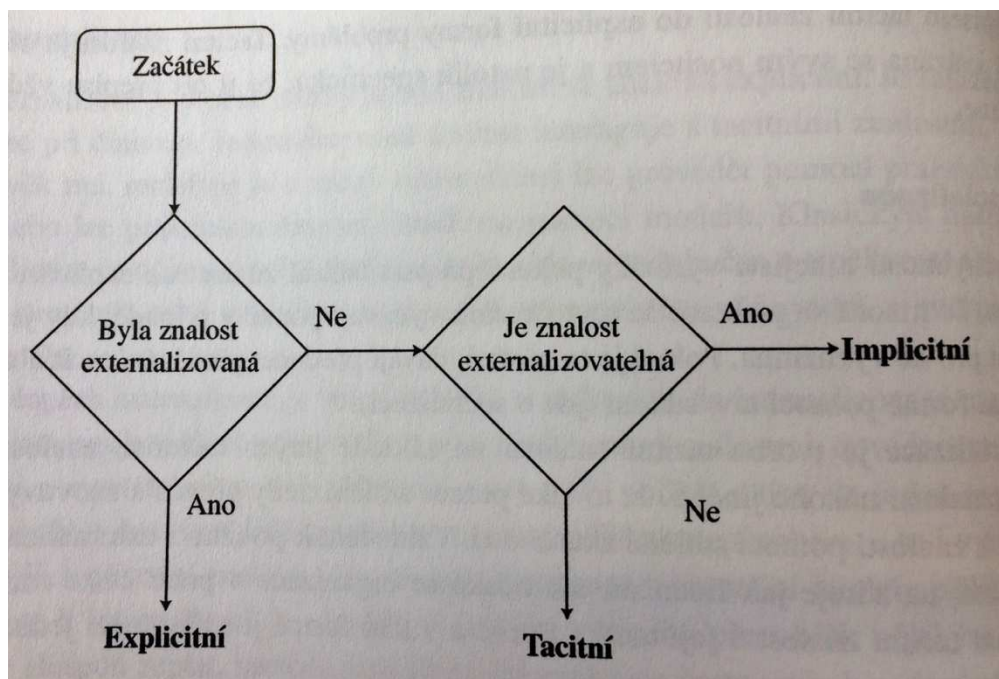
V této fázi jde o testování, pochopení a zlepšení toho, co experti popsali. Pro lepší chápání můžeme použít i grafické znázornění. Opět je lepší, pokud tuto činnost provádíme ve skupině více expertů. Naším úkolem je studium jednotlivých popisů – expert verbálně vysvětluje svou činnost a milníky. Dále srovnáváme jednotlivé popisy, tzn., zjišťujeme jejich odlišnost. Jednotlivé popisy expertů by se měly lišit, stejně jako popisy vytvořené jedním pracovníkem. Pokud se popisy neliší, pravděpodobně vznikla chyba již v první fázi.

Pomocí různých nástrojů popisu reality by mělo dojít k uvolnění paměti pracovníka tak, aby si vzpomenul i na věci, které „nikdy nevěděl“.

Rozdíly, které jsme našli v popisech reality a mezi popisy jednotlivých expertů, by měly být základem pro diskusi o představách, názorech a mentálních modelech, které k nim vedly. Výhodné je zde spolupracovat se zkušeným facilitátorem. Pokud byl náš postup správný, výsledkem výše popsaného postupu by měl být popis tacitní znalosti, tzn. její externalizace (1).

Polányi má naopak velice radikální přístup k výše uvedeným pokusům a domnívá se, že neexistuje způsob přepisu tacitní znalosti na znalosti explicitní

a s každým takovým pokusem dochází ke znehodnocení původní tacitní znalosti (1).



Obrázek 5: Externalizace tacitní znalosti (1)

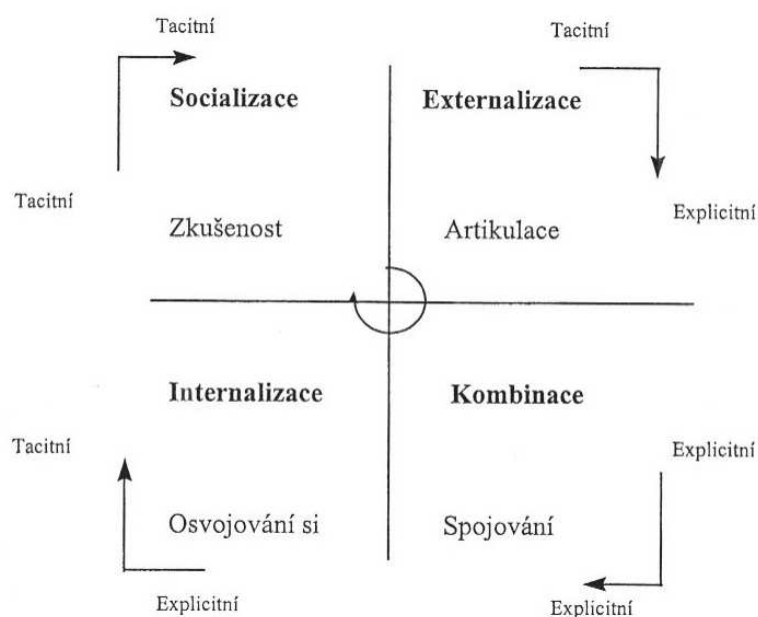
3. **Tvorba nové explicitní znalosti ze staré explicitní znalosti E x E – kombinace.** Explicitní znalost, případně její různé části, jsou použity k vytvoření nové explicitní znalosti. Nejedná se o skutečné rozšíření znalostní základny organizace, jde o spojování explicitních. Kombinuje se pomocí dokumentů, telefonických rozhovorů, ale také osobních schůzek a nejrůznějších setkání. Tato kombinace probíhá zpravidla ve třech úrovních. Nejdříve probíhá sběr a kombinují se explicitní znalosti a vytváří se z nich znalost nová. V druhé rovině jde o snahu tuto znalost prohloubit, a v poslední rovině probíhá její rozšíření do celé organizace.

4. Ze staré explicitní znalosti vytvořit novou tacitní znalost E x T – internalizace.

Opět je tato tvorba pouze na individuální úrovni, na znalostní základnu nemá dopad, je pouze přínosná pro jedince. Spočívá v učení se při činnosti; takto dochází ke vzniku mentálních modelů a rozšíření subjektivních vlastností (2).

2.4.1 Znalostní spirála

Dohromady všechny čtyři typy tvorby nových znalostí v organizaci tvoří tzv. znalostní spirálu. Nejdříve se tvoří nové tacitní znalosti na úrovni jednotlivce. Dále se transformuje tato znalost na explicitní. Ta je standardizována a rozšířena po organizaci. Následně může dojít ke vzniku nové znalosti a to explicitní či tacitní. Proces dále probíhá od začátku. To vede k rozšiřování znalostní základy organizace (2).



Obrázek 6: Znalostní spirála (2)

2.5 Intelektuální kapitál

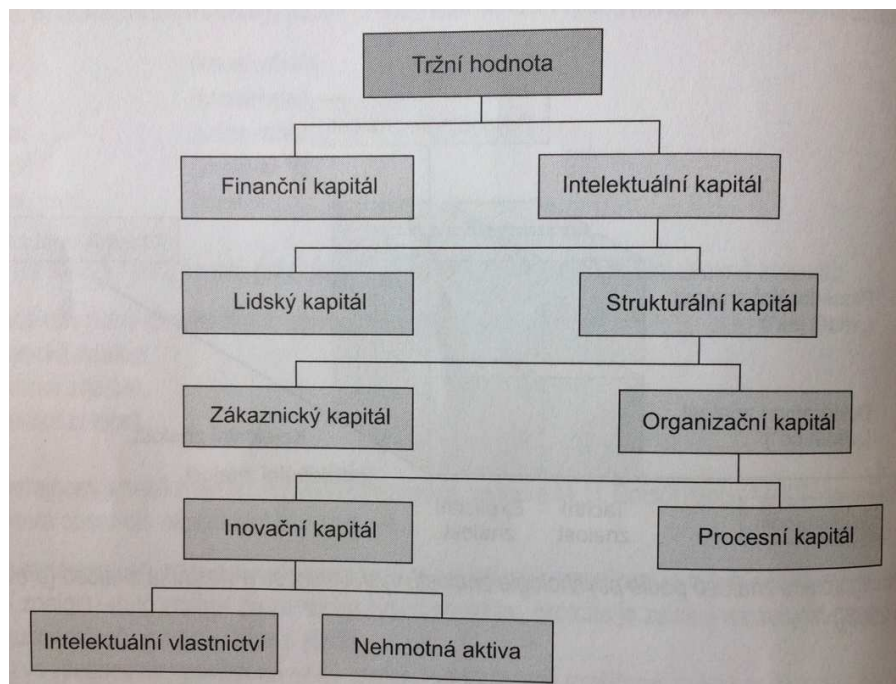
Intelektuální kapitál může představovat velice výraznou část tržní hodnoty některých organizací, alespoň podle některých autorů. Například Hope tvrdí, že pro společnost ABB nebo GE představuje přes 80 % své hodnoty, u společnosti Coca-Cola jde o neuvěřitelných 96 % (2).



Obrázek 7: Nové manažerské priority (2)

2.5.1 Modely intelektuálního kapitálu

Ve výroční zprávě společnosti Skandia z roku 1994 můžeme pozorovat jeden z prvních pokusů o konstrukci modelu intelektuálního kapitálu. Snahou této společnosti bylo rozdělit tržní hodnotu mezi tradiční indikátory (pojmenované finanční kapitál) a intelektuální kapitál. Toto rozdělení pramenilo z úsudku, že součet finančního a intelektuálního kapitálu se rovná tržní hodnotě společnosti. Toto je patrné i z obrázku 8.



Obrázek 8: Model tržní hodnoty společnosti podle společnosti Skania (2)

Model se skládá z výše uvedených komponent. Některé z nich si nyní popíšeme.

- V lidském kapitálu jsou obsaženy veškeré znalosti, schopnosti, kompetence, expertízy a kreativita zaměstnanců organizace. Jde o nejvýraznější komponentu intelektuálního kapitálu. To svědčí o tom, že většina lidského kapitálu je v lidech, a když odcházejí z organizace (ať již domů či trvale), opouští organizaci i tento lidský kapitál.
- Zákaznický kapitál je naplněn vztahy se zákazníky a obsahuje i databázi o zákaznících. Vztahy se zákazníky však mohou být v některých společnostech součástí lidského kapitálu. Jde o znalostně intenzivní organizace (příkladem konzultační společnosti).
- Obsahem procesního kapitálu jsou firemní procesy a infrastruktura, jenž tyto procesy podporuje. Jedná se o vše, co v organizaci zůstane vždy, když zaměstnanci odejdou domů.
- Know-how, obchodní značky, patenty a ostatní formy intelektuálního vlastnictví, které můžeme nějakým způsobem chránit, spadá do intelektuálního vlastnictví.
- V nehmotných aktivech je organizační struktura, étos a hodnota (2).

Další model intelektuálního kapitálu, který si zde ukážeme, popsala A. Brookingová. Její model obsahuje čtyři formy aktiv: tržní aktiva, lidsky orientovaná aktiva, intelektuální vlastnictví a infrastrukturu. Jejich společný průnik pak tvoří hodnotu (2).



Obrázek 9: Model intelektuálního kapitálu podle A. Brookingové (2)

Společnost Celemi naopak využívá tzv. Intangible Asset Monitor. Jeho smyslem je rozdělení aktiv společnosti do tří kategorií:

- V externí struktuře jsou obsaženy vztahy společnosti se svými zákazníky.
- Interní struktura představuje celou organizaci kromě zaměstnanců, kteří chodí každý večer domů a ráno se dobrovolně vrací.
- V kompetencích jsou obsaženi výše uvedení zaměstnanci.

Uvedené kategorie nehmotných aktiv se měří v dimenzích, které jsou označovány jako růst a obnova, efektivita a stabilita (2).

	Externí struktura (zákazníci)	Interní struktura (organizace)	Kompetence (lidé)
Růst a obnova	Růst tržeb. Zákazníci zlepšující image.	Zákazníci obohacující organizaci. Tržby z nových produktů.	Průměrné roky praxe. Zákazníci zlepšující konkurenceschopnost. Růst profesionální kompetence. Expertí s dalším vzděláním.
Efektivita	Tržby na zákazníka.	Prosazování administrativních pracovníků. Tržby na administrativního pracovníka.	Přidaná hodnota na experta. Přidaná hodnota na pracovníka.
Stabilita	Opakované objednávky. Pět největších zákazníků.	Fluktuace administrativních pracovníků. Služební věk administrativních pracovníků. Podíl nových pracovníků.	Fluktuace expertů. Služební věk expertů. Medián věku všech zaměstnanců.

Obrázek 10: Měření nehmotných aktiv u společnosti Celemi (2)

2.5.2 Klasifikace intelektuálního kapitálu (typy znalostních zdrojů)

V odborné literatuře nalezneme několik zdrojů, kteří klasifikují intelektuální kapitál. Někteří z nich používají označení znalostní zdroje.

D. Leonard-Barton znalostní zdroje rozděluje do dvou typů – znalosti zaměstnanců a znalosti obsažené ve fyzických systémech.

G. Petrash naopak rozlišuje tři typy znalostních zdrojů – lidský kapitál, zákaznický kapitál a organizační kapitál. Lidský kapitál je zde vnímán jako znalosti zaměstnanců. Obsahem organizačního kapitálu jsou:

- Organizační procesy
- Organizační struktury
- Organizační kultura

F. Horiba již používá označení intelektuální kapitál a ten rozděluje do tří složek obdobně jako G. Petrash. Tyto složky jsou lidský kapitál, strukturní kapitál a zákaznický kapitál.

Podobné rozdělení intelektuálního kapitálu používá i K. Sveiby. Dle jeho teorie se dělí na zákaznický kapitál, individuální kapitál a strukturální kapitál.

Podrobnější rozdělení nabízí Y. Malhotra, jenž dělí intelektuální kapitál na tržní kapitál, organizační kapitál, procesní kapitál a obnovovací a rozvojový kapitál.

P. Hujňák nám nabízí podobnou kategorizaci. Jednotlivé komponenty dle něj jsou:

- Interní kapitál (datový, informační a znalostní obsah, obchodní procesy, pravidla uchovaná v obchodní logice, komunikační model organizace a organizační kultura)
- Externí kapitál (zákaznická síť, dodavatelská síť, partnerská síť, firemní jméno)
- Lidský kapitál (znalosti zaměstnanců, jejich motivace a kompetence)

C. W. Holsapple a K. D. Joshi ve své práci vycházejí z některých výše uvedených studií a nabízejí tak pravděpodobně nejlepší rozdělení znalostní zdrojů. Rozdělují je do dvou základních kategorií – schematické zdroje a obsahové zdroje. Na existenci organizace závisí schematické zdroje, naopak obsahové zdroje jsou nezávislé (2).



Obrázek 11: Znalosti dle C. W. Holsappleho a K. D. Joshi (2)

Jak je na obrázku 11 patrné, schematické zdroje obsahují účel, strategii, kulturu a infrastrukturu a v obsahových zdrojích jsou účastníci a artefakty. Mezi účastníky a artefakty je rozdíl v existenci nebo absenci schopnosti zpracovávat znalosti. Účastníci

mohou manipulovat se znalostmi, a to jim umožňuje zpracovávat svůj vlastní depozitář znalostí. Naopak artefakty tuto schopnost postrádají (2).

2.6 Znalostní pracovník

Jak informační společnosti postupně přechází do fáze společnosti znalostní, v teorii managementu se objevuje nový typ osobnosti v organizaci. Jedná se o člověka, který je myslitelem, nositelem znalostí, mozkiem podnikání, znalostním specialistou, znalostním pracovníkem, resp. manažerem znalostí. V češtině se pro tohoto pracovníky používá název „znalostní pracovník“. V angličtině se pak tento pracovník označuje slovem „Knowledge worker“. Bývá jim přisuzováno označení „zlaté límečky“, neboť to jsou pracovníci na nejvyšší intelektuální úrovni organizace, jsou jejím velkými nehmotným aktivem a současně patří k intelektuálnímu kapitálu organizace.

Někteří pracovníci (zejména z okruhu středního managementu) mají u svých spolupracovníků vysokou přirozenou autoritu. To je dáno jejich znalostmi, rozhledem, zkušenostmi a inteligencí. Takové osobnosti nalezneme téměř v každé organizaci. Již dnes je můžeme nazývat znalostními pracovníky (6).

2.6.1 Rysy znalostního pracovníka

Ideální znalostní pracovník se musí vyznačovat určitými vlastnostmi. Těmi jsou:

- inteligence a bystrost, schopnost dalšího růstu a rozvoje,
- expertní znalost obsahu informačních zdrojů včetně schopnosti je vyhodnocovat a filtrovat,
- hluboké znalosti oboru, které jsou využívány v širších souvislostech se zaměřením na specifika organizace a její strategický rozvoj,
- kritické analyticko-syntetické myšlení, schopnost tvorby variantních závěrů,
- využívání intuice, schopnost improvizace, kritická interpretace informací, myšlení v kontextu,
- schopnost systematické, systémové a soustavné tvůrčí práce s informacemi, znalostmi, zkušenostmi a vědomostmi,

- vše posuzovat kriticky, zdravě pochybovat o „objektivních faktorech“, „nereálných cílech“ apod.,
- schopnost nebát se rizika zkoušet nové a odvaha ke změnám,
- schopnosti hledat nové příležitosti, koncipovat vize rozvoje organizace, iniciativnost,
- schopnost celoživotního průběžného vzdělávání,
- předpoklady pro vedení týmu a pro týmovou spolupráci, neformální vedení mladších spolupracovníků, schopnost předávání znalostí a zkušeností,
- dobré, efektivní a produktivní komunikační schopnosti, dobré pedagogické schopnosti a vlastnosti,
- přirozená autorita v organizaci, nesouvisející s manažerskou či vůdčí funkcí, jméno v oboru, důvěryhodnost, pragmatičnost, kreativita,
- fandovství a mírný workoholismus,
- dobré zdraví a dobré rodinné zázemí,
- akceptování reálných podmínek v organizaci a snaha po průběžných změnách,
- počítačová a jazyková gramotnost.

Moderní personalistika výše uvedené vlastnosti označuje pojmem kompetence.

Nalézt většinu těchto uvedených rysů a vlastností v jedné osobě je naprosto nerealné. U znalostního pracovníka je nutností pečlivé hodnocení a posuzování jeho vlastností, a to s ohledem na prostředí organizace, kulturu a charakteristiku ostatních znalostních pracovníků, resp. členů týmu.

V dnešním zostřujícím se konkurenčním prostředí je nutné, aby si sama organizace hledala, vychovávala, nebo najímala výborné znalostní pracovníky. Důležité je, aby těmto pracovníkům byla nabídnuta taková pracovní smlouva, aby byla výhodná pro obě strany, a aby stanovila, jaké výhody ze vzájemné spolupráce budou pro obě strany plynout. Cílem organizace by mělo být vytvoření takového vztahu, aby se znalostní pracovník podělil o své znalosti a co nejvíce je využíval ve prospěch rozvoje organizace. Důležitá je i možnost komplexního uplatnění svých znalostí a schopností (seberealizace) a možnost dalšího růstu. V opačném případě se může stát, že znalostní

pracovník velice rychle přestoupí do jiné organizace, kde mu nabídne mnohem lepší podmínky (6).

2.7 Báze znalostí

Bází znalostí nazýváme centralizované uložení informací. Považujeme za ni např. veřejnou knihovnu nebo databázi s příslušnou informací o konkrétním tématu. Z pohledu IT se jedná o strojově čitelný zdroj, který je on-line, nebo se schopností být on-line. Považuje se za nedílnou součást systémů pro znalostní management s optimalizací pro sběr informací, jejich organizování a vyhledání pro organizaci, nebo širokou veřejnost.

Dobře organizovaná znalostní báze dokáže snížit finanční náklady společnosti, neboť sníží množství času, který zaměstnanci potřebují pro vyhledání požadované informace. Z hlediska řízení vztahu se zákazníky (CRM) pomáhá zlepšovat vztahy s nimi, protože její zavedení jim umožňuje snadný přístup k informacím, který by v opačném případě vyžadoval kontakt se zaměstnanci společnosti. To zpravidla přinese jednodušší interakci pro obě strany, tedy jak organizaci, tak zákazníka. Zpravidla existují dvě řešení tvorby báze znalostí, které umožňují softwarové aplikace. První možností je tvorba vlastní báze odděleně, nezávisle na jiném softwaru. Druhou variantou je báze znalostí jako součást jiné aplikace, např. jako CRM balíček (15).

V bázi znalostí jsou uloženy znalosti experta z dané oblasti. Dále se tam nachází inferenční (odvozovací) mechanismus umožňující tyto znalosti využívat při konzultaci pro konkrétní případ (7).

Obecně řečeno, znalostní báze není pouze statický sběr informací, ale dynamický zdroj, jenž může mít schopnost sám se učit, např. jako součást umělé inteligence expertního systému. Podle World Wide Web Consortium (W3C) se internet v budoucnu může stát obrovskou a komplexní bází znalostní známou jako sémantický web (15).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce bude představena vybraná společnost a pomocí vhodných metod bude analyzována.

3.1 Popis analyzované společnosti

Vybrána byla konkrétní společnost se sídlem v Brně. Celý název společnosti zní Flatio, s.r.o. (IČO 03888703). Základní údaje o společnosti jsou následující:

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu do obchodníku rejstříku:

13. března 2015

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Předmět činnosti:

Správa vlastního majetku

Statutární orgán:

Společnost má tři jednatele. Jednatel Radim Rezek jedná za společnost vždy samostatně. Každý z jednatelů Jakub Škorpík a Ondřej Dufek jednají také samostatně, s výjimkou právních jednání s předmětem plnění, jehož hodnota převyšuje 500 000 Kč bez DPH, při nichž kterýkoliv z uvedených jednatelů jedná společně s jednatelem Radimem Rezkem (9).

Provoz společnosti:

Flatio je startup s velkým potenciálem, zabývající se zprostředkováním střednědobých pronájmů bytů v horizontu jednoho až šesti měsíců. Velkou výhodou pro zákazníky je komplexní online řešení včetně virtuální prohlídky jednotlivých bytů. Toto řešení představuje velkou úsporu času a nákladů na hledání vhodného bydlení především pro zahraniční klienty. Pro majitele bytů to naopak přináší zisky, které jsou sice nižší než v případě krátkodobého pronájmu, ale naopak vyšší než u dlouhodobých pronájmů (až o 25 %). Firma se snaží, aby celý proces zprostředkování pronájmu byl co nejjednodušší.

Flatio se specializuje na pronájmy ve velkých městech. Aktuálně působí v Praze, Brně, Vídni, Bratislavě a Salzburgu, s cílem pronikat do dalších měst a neustále tak rozšiřovat svou nabídku. Pro rok 2017 je cílem dalších pět měst, mezi nimi například Berlín, Amsterdam nebo Londýn. Do pěti let chce Flatio získat desetiprocentní podíl na střednědobém trhu s bydlením, což odpovídá obratu deset miliard korun ročně (8).

O potenciálu tohoto brněnského startupu vypovídají i investice v řádech miliónů od několika investorů. Těmi jsou Enern a Incomming Ventures (8).

3.2 Analytická část

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu vnějších faktorů, následně vnitřních faktorů společnosti. Závěr shrnuje celou analytickou část.

3.2.1 SLEPT – analýza vnějších faktorů

SLEPT je zkratkou pro různá hlediska, která se zkoumají v rámci této analýzy. Tato hlediska jsou:

- Social – sociální hledisko
- Legal – legislativní a právní hledisko
- Economic – ekonomické hledisko
- Political – politické hledisko
- Technological – technologické hledisko

Na jednotlivá hlediska se zaměřují následující podkapitoly.

Sociální hledisko

Flatio má sídlo v Brně, pobočky v jiných městech nemá. Je to mladá společnost, čemuž odpovídá zatím i malý počet zaměstnanců. Na stálý pracovní poměr je zaměstnáno přibližně 20 zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci, kterými jsou studenti vysokých škol, zde pracují brigádně. Posledním typem zaměstnanců jsou fotografové, kteří bydlí ve Vídni a v Praze, a s Flatiem spolupracují externě. Z výše uvedeného není třeba zmiňovat statistiku nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, neboť počet zaměstnanců

této firmy by na ni měl pouze malý vliv. Tuto statistiku bychom mohli zahrnout u velkých podniků zaměstnávajících stovky až tisíce zaměstnanců.

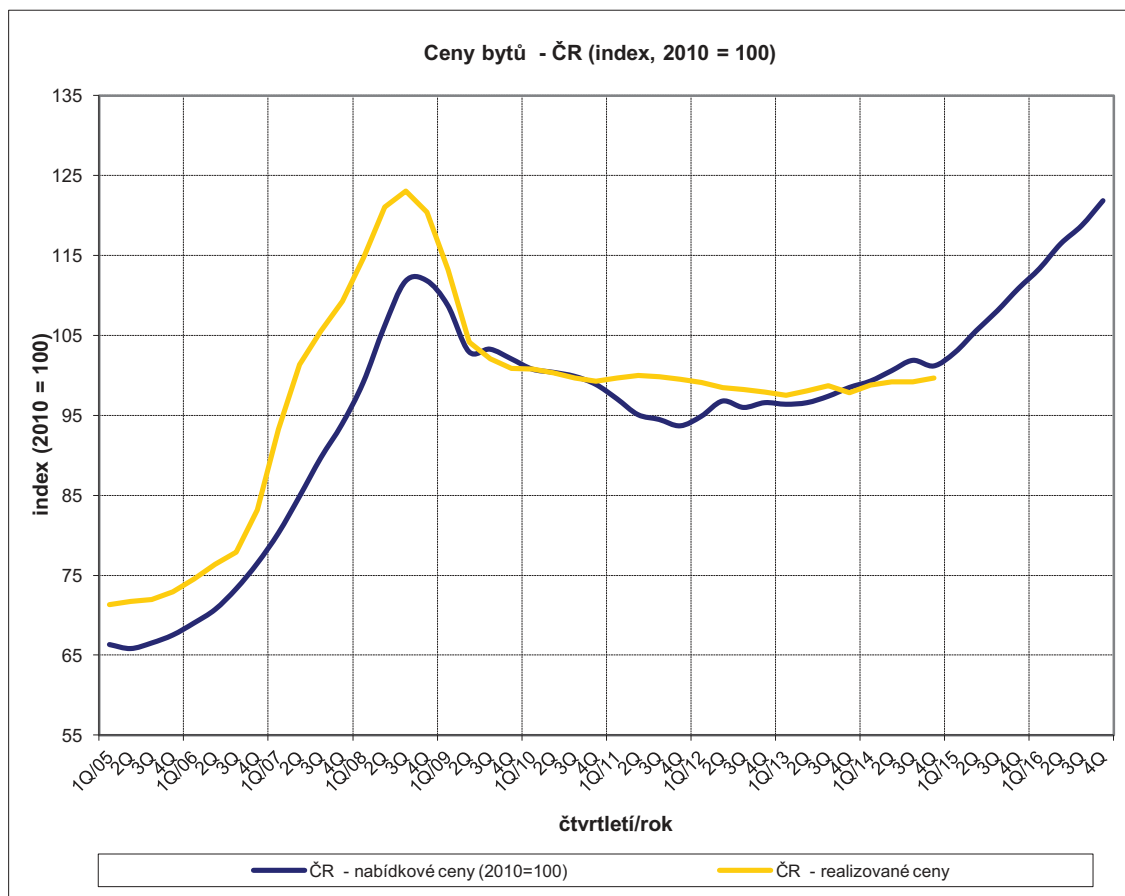
Flatio zaměstnává mladé lidi a je skvělou příležitostí právě pro vysokoškolské studenty, kteří chtějí uplatnit své znalosti a kreativitu v praxi. Společnost se bude do budoucna hodně rozrůstat, a nabídne tak široké uplatnění.

Legislativní hledisko

Z legislativního hlediska se společnost musí řídit především zákony týkajícími se nájmu v jednotlivých zemích, kde působí. Ty nejsou stejné, a nelze tedy používat univerzální typ smlouvy s pronajímateli a nájemci. Vzhledem ke skutečnosti, že vše je řešené online a společnost požaduje po nájemcích doklady totožnosti, musí být respektován zákon na ochranu osobních údajů, a je třeba zabezpečit, aby nedošlo ke zneužití těchto dokladů. V rámci virtuálních prohlídek je také třeba řešit při focení veřejných míst (parkoviště, ulice), aby nebylo možné identifikovat osoby na fotografiích. To se řeší smazáním obličejů, dále se mažou SPZ u vyfocených aut.

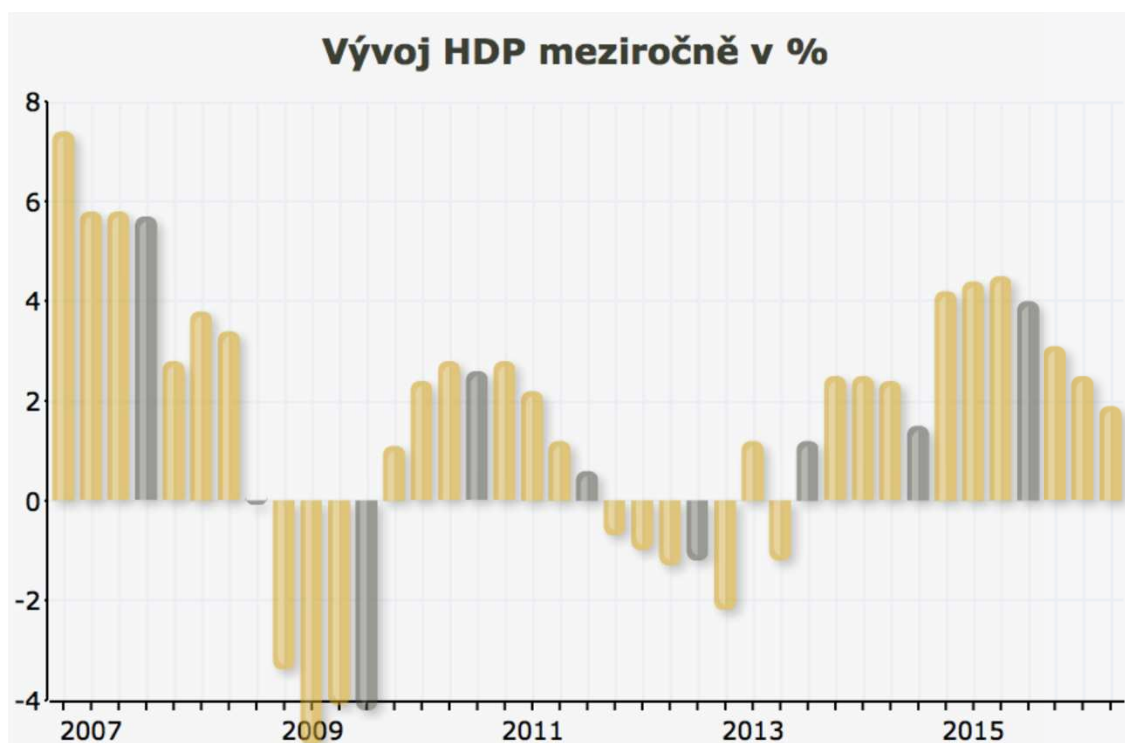
Ekonomické hledisko

V roce 2008 přišla celosvětová ekonomická krize, která přinesla jak propad cen nemovitostí, tak i propad cen samotných nájmu. Banky přestaly půjčovat tolik jako v předchozích letech, objem hypoték klesl.



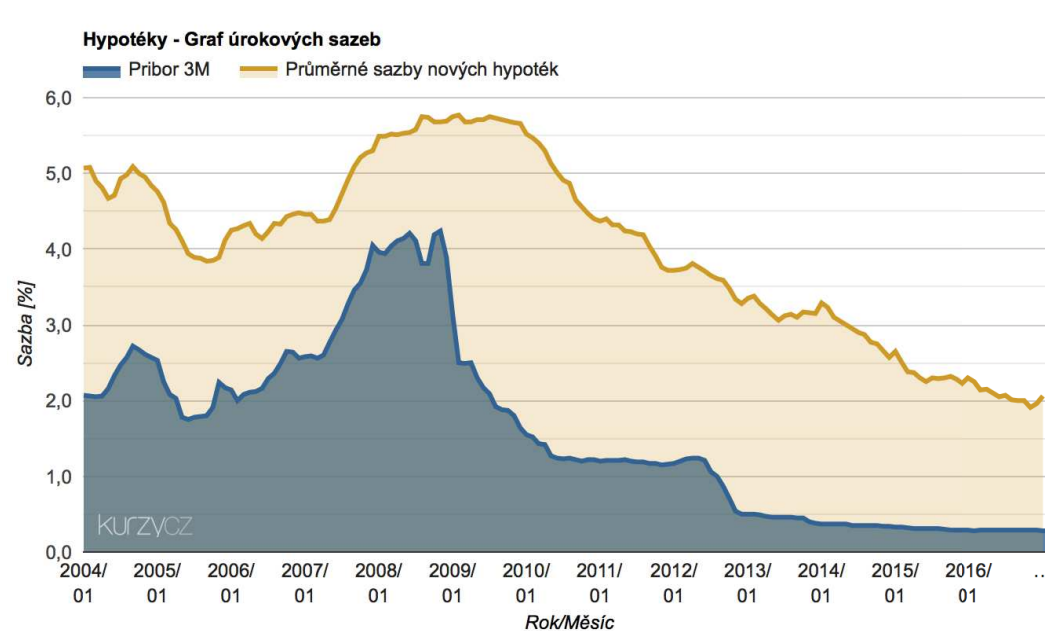
Obrázek 12: Vývoj cen bytů od roku 2005 (10)

Z výše uvedeného grafu je patrné, jak strmě stoupaly ceny bytů v České republice před samotnou krizí. Od konce roku 2008 naopak docházelo k neustálému propadu cen. Ekonomika nebyla stabilizovaná, vývoj HDP byl kolísavý.



Obrázek 13: Vývoj HDP za posledních 10 let (11)

Důležité je zmínit, že ačkoliv je od roku 2014 HDP neustále v kladných hodnotách, úrokové sazby neustále klesaly.



Obrázek 14: Graf úrokových sazeb (12)

Ekonomika v posledních letech roste a přináší i zvyšování mezd. To spolu s historicky nejnižší sazbou úrokových sazeb vede k lehčí dostupnosti hypoték. Lidé kupují byty nejen pro své osobní využití, ale i za účelem dalšího zhodnocení v podobě pronájmů. Velký zájem o nemovitosti tak žene jejich ceny strmě vzhůru, jak je patrné z grafu na obr. 7.

Politické hledisko

Při analýze politického prostředí a jeho dopadu na toto odvětví nemůžeme říci, že by právě politické prostředí mělo nějaký zásadní vliv a souvislost.

Technologické hledisko

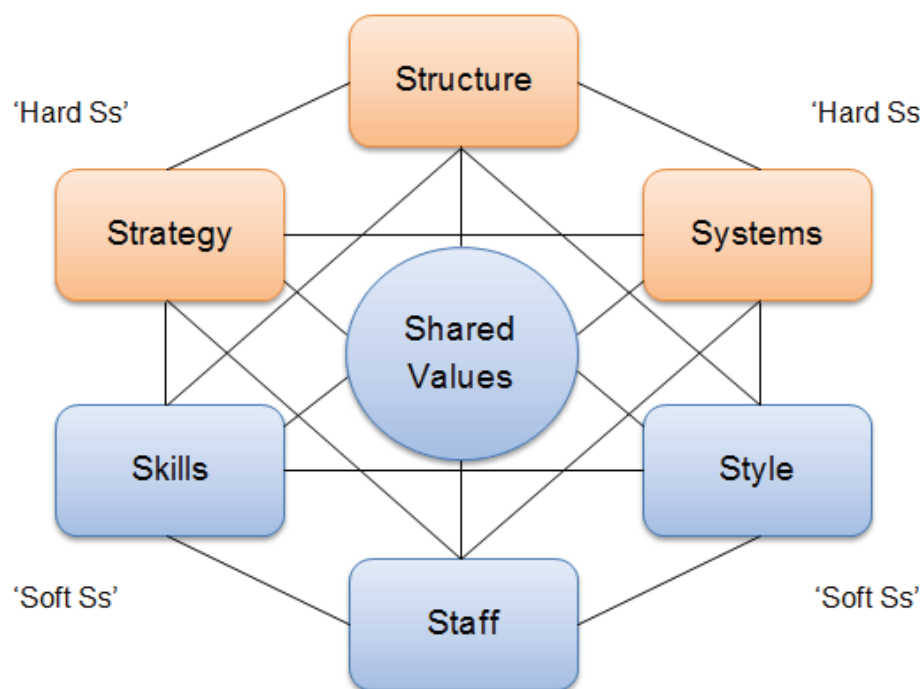
Technologické hledisko nehraje ve sledovaném odvětví žádnou zvláštní roli a můžeme říci, že všechny konkurující firmy si jsou rovny. Technologie, které lze využívat, jsou dostupné všem, a záleží pouze na finančních možnostech jednotlivých firem, jakou konkrétní technologii si zvolí. Existuje mnoho variant, jak vytvářet virtuální prohlídky, stejně tak je na zvážení každého, zda nabídne svým zákazníkům i virtuální realitu, která je stále oblíbenější. Software, ve kterém se nabídky budou vytvářet, je také dostupný všem, stejně tak i velké množství webových technologií, na kterých budou běžet internetové stránky jednotlivých společností. Všechny technologie v tomto oboru mají buď dražší nebo levnější řešení, a je na zvážení každé společnosti, jakou dostupnou částkou disponuje pro využití jednotlivých řešení.

3.2.2 Analýza vnitřních faktorů 7S

Nyní se podíváme na vnitřní prostředí společnosti. To si zanalyzujeme pomocí 7S, což značí sedm samotných hledisek, která jsou:

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy),
- Style (styl řízení),
- Staff (zaměstnanci),

- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty).



Obrázek 15: Grafické znázornění modelu 7S (13)

Firemní strategie

Analýza firemní strategie vychází z materiálů, které jsou dostupné přímo na webu společnosti (<https://www.flatio.cz/stranka/o-nas>), a které jsou zde uvedeny v originálním znění:

„Společně měníme trh s pronájmy. Máme nové nápady a nebojíme se je použít.“

„Milujeme, co děláme. Děláme, co milujeme! Jsme tým mladých lidí a stejně jako Vy máme rádi jednoduchost a rychlost, a proto jsme vytvořili Flatio, naše dítě, které roste jako z vody. Zabýváme se střednědobým pronájmem bydlení, který dosud na českém trhu v podstatě neexistoval. Takže pokud hledáte byt na pár měsíců, Flatio je to pravé ořechové.“

Společnost má dále na webu uvedeno několik jednoslovných hesel, kterými se řídí. Těmi slovy jsou:

- **Svoboda** – společnost nikomu nevnučuje své nabídky a nekontaktuje zákazníky zbytečnými telefonáty a emaily. Ctí se pravidlo, že každý člověk se může svobodně rozhodnout, zda nabízené služby využije. Ať už se jedná o majitele bytu, který má zájem pronajímat, nebo naopak zájemce, který si chce byt pronajmout.
- **Jistota** – Flatio má zájem na férové komunikaci, kdy zákazníci dostanou opravdu to, co vidí na webu společnosti a co si rezervují. Zároveň je kladen důraz na to, aby nedošlo ke zrušení již potvrzené rezervace a zájemce by tak musel hledat byt nový. Pro majitele naopak jistota znamená, že nájemce bude slušný člověk, který nezničí jeho byt. V obou případech nabízí Flatio tzv. garanci. Ta spočívá v tom, že jestliže se nájemce nemůže do již rezervovaného bytu nastěhovat, Flatio mu na své náklady zařídí náhradní bydlení v odpovídající kvalitě. Naopak pro pronajímatele garance znamená, že pokud nájemník poškodí byt či vybavení bytu, Flatio mu toto poškození uhradí.
- **Přehlednost** – je kladen velký důraz na to, aby vše od prvních kroků v podobě návštěvy webu, přes rezervaci a podmínky smlouvy bylo maximálně přehledné. Aby zákazníci vše pochopili hned od začátku a službu si tak napoprvé oblíbili.
- **Otevřenost** – společnost komunikuje se svými zákazníky maximálně upřímně a otevřeně. Nevytváří žádné kličky ve smlouvách či podmínkách, poplatky jsou na webu společnosti snadno dohledatelné a ceny pronajímaných bytů jsou již konečné. Žádné dodatečné poplatky Flatio neúčtuje. Majitelům bytů je také ihned na začátku spolupráce sdělováno, kolik procent činí poplatek z měsíčního nájmu, a že cena nájmu uvedeného na webu je již konečná.
- **Online** – vše ve Flatiu se děje online. Online jsou řešeny prohlídky bytů, kdy si člověk pomocí svého počítače, tabletu, mobilu či brýlí pro virtuální realitu může projít daný byt, jako by v něm opravdu byl. Veškeré podpisy smluv jsou také řešeny online s pomocí mobilního telefonu, čímž je celý proces vyřízení opravdu rychlý a zájemce o bydlení může bydlet klidně už za hodinu od návštěvy webu.
- **Bezpečí** – s důrazem na online řešení je nutné zajistit i bezpečnost. Doklady totožnosti jsou zasílány a uloženy elektronicky a je nutné zajistit, aby nedošlo k jejich zneužití či odcizení. Veškeré platby probíhají výhradně přes účty společnosti. Majitel bytu dostane platbu za pronájem až ve chvíli, kdy se

nájemce nastěhuje a nastěhování je potvrzeno. Pokud majitel z jakéhokoliv důvodu zruší rezervaci, která je již uhrazena, peníze jsou zákazníkovi zaslány zpět a jak již bylo zmíněno, společnost mu zařizuje náhradní bydlení na své vlastní náklady.

- **Důvěra** – Lidé ve Flatu ví, že není lepší klient než ten, který je spokojený a který společnosti věří. Důvěře se věnuje maximální úsilí a vytváří se silné vazby tak, aby byly win-win na obou stranách mezi společností a majiteli bytů, tak i mezi společností a zájemci o bydlení.
- **Spolehlivost** – Flatio si zakládá na tom, že pokud je nějaká domluva mezi společností a zákazníkem, tak platí. Jestliže se domluví telefonický kontakt se zákazníkem na určitý čas, je maximální snaha tento hovor uskutečnit v požadovaném čas. To stejné se děje i v případě plánovaného nafocení bytu určeného k pronájmu. Majitel se dopředu kontaktuje a domluví se s ním nejvhodnější termín tak, aby mu to co nejlépe vyhovovalo.
- **Domov** – společnost chce, aby zákazníci, kteří využijí jejich služeb, se v novém bytě, byť je to jen na pár měsíců, cítili jako doma. Tomu je uzpůsobena nabídka bytů k pronájmu. Ta obsahuje pouze nemovitosti kompletně vybavené a zařízené, které bude moci nájemce využívat prakticky ihned.
- **Jednoduchost** – strategií společnosti je mít vše maximálně jednoduché. Tak, aby celý proces rezervace bytu byl doslova na pár kliknutí. A protože je vše řešené online, je opravdu možné za těchto podmínek bydlet už za hodinu od prvního výběru bytu.

Flatio dle svého hesla mění trh s pronájmy. Společnost našla vhodný segment na trhu, kterým se dosud prakticky nikdo nezabýval, a začala nabízet pronájmy kompletně vybavených bytů v rozmezí 1–6 měsíců. Majitelům bytů tak nabídla možnost získat vyšší příjmy ve srovnání s dlouhodobými pronájmy, a naopak jim umožní ušetřit čas, který by museli vynaložit v případě krátkodobých pronájmů.

Společnost se neustále rozšiřuje a proniká do dalších měst v Evropě. Cílem společnosti jsou evropské metropole, kde sídlí velké společnosti, kam zvou stážisty z jiných zemí a potřebují jim zabezpečit vhodné ubytování na pár měsíců, kde sídlí velké univerzity,

kam jezdí studenti v rámci programu Erasmus, kteří také potřebují najít bydlení pouze na pár měsíců.

Organizační struktura

V předchozích kapitolách jsme si již uvedli, že společnost má tři jednatele, kteří za společnost jednají samostatně. Výjimkou jsou pouze právní případy nad 500 tis Kč bez DPH, v těchto případech jsou dva jednatele nuceni jednat s prvním jednatelem. To nám naznačuje, že jeden z jednatelů má vyšší postavení než ostatní dva. Hlavní jednatel se stará o chod společnosti a jedná s investory. Další dva jednatele jsou CIO a CMO. Jeden z nich je tedy šéf IT oddělení, druhý pak šéf marketingového oddělení. Jednotlivá oddělení řídí vedoucí, pod nimiž se nachází jednotliví pracovníci rozdělení do týmů.

Samotnou kapitolou jsou externí pracovníci, které představují fotografové starající se o nafocení nemovitostí nových zákazníků. Nespadají pod žádné oddělení a jejich finanční ohodnocení je vázáno na počet odpracovaných zakázek.

Informační systémy

V současnosti společnost využívá pouze jeden systém, který slouží ke správě pronajímaných nemovitostí a zájemců o pronájem. Veškerá komunikace uvnitř společnosti probíhá telefonicky, prostřednictvím emailu nebo speciální aplikace s názvem Slack. V této aplikaci jdou zasílat zprávy jak jednotlivým uživatelům (zaměstnancům), tak i tvořit různé skupiny a přidávat pouze uživatele, kterých se daná skupina pracovně týká. Nevýhodou je však velká nepřehlednost, pokud už je zpráv více, a také je zde omezení na ukládání posledních 10 tisíc zpráv, což se může zdát jako dostatečné množství, ale ze zkušeností je zřejmé, že to nestačí, pokud je nějaká skupina velice obsáhlá. Společnost nevyužívá žádný software pro správu projektů. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost je startup s obrovským potenciálem, každý den se pracuje na rozjetých projektech a neustále vznikají další a další, je tento nedostatek velkou slabinou v efektivním fungování společnosti a nelze ani využít plného potenciálu jednotlivých zaměstnanců, neboť není jasně definované, který zaměstnanec pracuje na jakém projektu, kolik času nad ním strávil, jaké jsou vstupy, jaké výstupy a jaký je posun v daném projektu. Využívání systému by tedy přineslo zefektivnění procesů,

zrychlení samotných projektů, usnadnění kontroly pro manažery a také snadnější zavádění nových projektů, neboť každý ukončený projekt by bylo možné ohodnotit a nalézt v něm jak klady, tak i zápory.

Styl řízení

Ač má společnost pevně danou organizační strukturu, dalo by se říci, že styl řízení probíhá velice demokraticky. První jednatel má na starost hlavně jednání se stávajícími investory a případnými investory novými, zároveň se však zajímá i o jednotlivé projekty a procesy, které mohou znamenat zlepšení a posun kupředu. O jednotlivé segmenty zákazníků se pak starají různá oddělení. Ve společnosti jsou zaměstnání mladí kreativní lidé a tak každý, kdo má nápad na jakékoliv zlepšení firmy, bývá vyslechnut, a pokud je tento nápad vyhodnocen jako prospěšný, bývá obvykle realizován. Mohli bychom říci, že styl řízení se nepochybně liší od toho klasického ze zavedených a dlouhodobých firem, kde jsou rozděleny pravomoci, ale ke slovu se tu dostávají i obyčejní zaměstnanci, neboť si vedení společnosti uvědomuje jejich podíl na jejím fungování.

Spolupracovníci

Ve Flatiu jsou zaměstnaní lidé jak na hlavní pracovní poměr, tak i brigádníci a externí spolupracovníci. Společnost si vybírá mladé a kreativní lidi. Tito lidé nemusí mít ani předchozí zkušenosti, pokud vedení dostatečně přesvědčí o svých kvalitách, a tak je společnost ideální i pro absolventy vysokých škol.

Sdílené hodnoty

Kromě dostatečného finančního ohodnocení je zde velkou motivací i možnost tvořit společnost a podílet se na ní od jejího vzniku. Zaměstnanci, včetně vedení společnosti, jsou mladí lidé, čemuž odpovídá i styl práce a nabídka benefitů jako např. Home office, různé večírky (vánoční, Halloween), teambuildingové aktivity (Exit game, exkurze do Planetária, Pubquiz, setkání na vánočních trzích), odpočinková „chill zóna“ a různé další. Mezi zaměstnanci panuje přátelská atmosféra a kamarádské vztahy. Nálada zaměstnanců není na úrovni, kdy by šli odpracovat nutných osm hodin, ale naopak svou motivací vytvářet společnost neváhají využívat svého volného času pro práci.

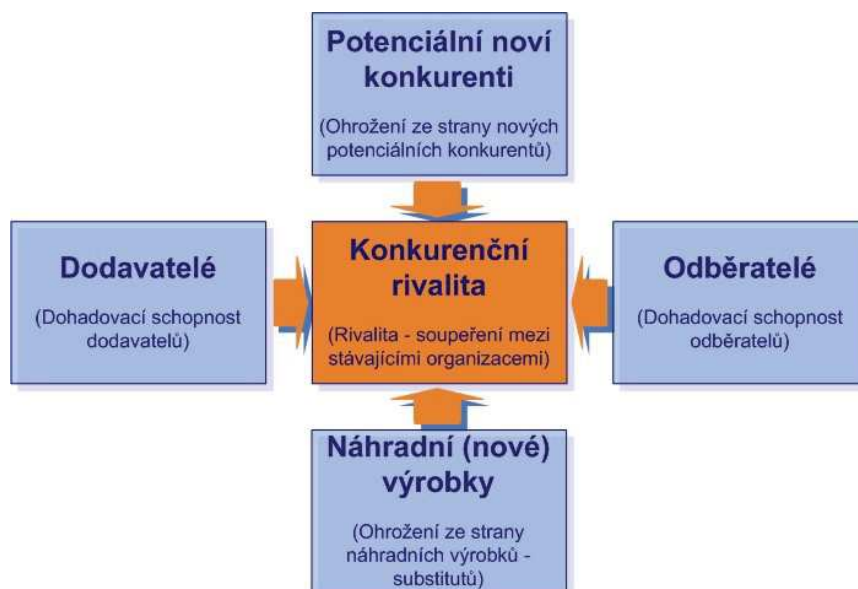
Schopnosti

Nejdůležitějšími osobami ve společnosti jsou jednatelé. Mají know-how, vizi, kam se bude společnost dále ubírat. Velmi si však uvědomují schopnosti svých zaměstnanců, jejich know-how, tacitní znalosti. Dalo by se říci, že každý zde má své místo právě díky svým schopnostem a žádný člověk není zbytečný. Proto je kladen důraz na dobré zázemí pro zaměstnance, a může tak být využito jejich maximálního potenciálu.

3.2.3 Porterova analýza konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu se analyzuje odvětví a jeho rizika. Tato metoda se zabývá předpovídáním vývoje konkurentů ve zkoumaném odvětví, odhadem jejich budoucího chování a rizika pro zkoumanou společnost vyplývajícího z jejich chování. V této analýze se posuzuje pět hledisek:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- síla odběratelů,
- síla dodavatelů,
- rivalita uvnitř prostředí.



Obrázek 16: Grafické znázornění Porterova modelu (14)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Finanční náklady nejsou velkou překážkou v otázce vstupu na analyzovaný trh. Důležitým faktorem, který je třeba v tomto ohledu mít, je vlastněné know-how. Na jedné straně je třeba zajistit dostatečné množství majitelů, kteří budou ochotni své byty nabízet, na druhé straně je třeba mít i zájemce o nabízené byty.

V současné době neexistuje prakticky žádná konkurence na trhu se střednědobými pronájmy. Z analýzy, kterou si nechala vypracovat samotná společnost vyplynulo, že velcí hráči na trhu pronájmů nemovitostí ani nemají o tento segment zájem. Jejich pozornost se vztahuje spíše ke krátkodobým, nebo naopak dlouhodobým pronájmům. Pro zákazníky z pohledu majitelů nemovitostí je velice důležitým faktorem výše provize, kterou si Flatio účtuje za zprostředkování pronájmu, a samotný proces zprostředkování. Pro zákazníky z pohledu zájemců o ubytování je nejdůležitějším kritériem cena nájmu, vybavení, lokalita a také obtížnost celého procesu žádosti o pronájem.

Ačkoliv se jedná o velmi mladou společnost, která je na trhu teprve od roku 2015 a její jméno tak není na trhu pronájmů příliš známé, tak velice známé jsou naopak společnosti, které do Flatia investovaly. Zároveň je Flatio velice často zmiňované v médiích různého typu, a společnost se tak již dostává do širokého povědomí a neustále si buduje svoji značku.

Hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví, a s tím spojené možné ohrožení analyzované společnosti, tedy můžeme ohodnotit jako **střední**.

Hrozba substitutů

Jako substituty bychom v našem případě mohli brát jednotlivé majitele nemovitostí, kteří se rozhodnou nevyužívat zprostředkovatelů, a budou své nemovitosti nabízet sami. To přinese celkovou nižší cenu pronájmu a tím vyšší zájem pro zákazníka hledajícího vhodný podnájem.

V dlouhodobém horizontu však nemá tato varianta smysl, neboť zprostředkovatel zde funguje i jako ochrana pro obě strany; pro majitele se zavazuje vybrat vhodného nájemce a v případě poškození bytu uhradí náklady na opravu. Pro zájemce o ubytování naopak garantuje, že nabízené ubytování bude přesně takové, jaké je nabízeno na webových stránkách. V opačném případě společnost ubytuje zájemce na své náklady. Majitel zároveň obdrží peníze až poté, co dojde ke skutečnému nastěhování a nový nájemník potvrdí, že je vše tak, jak má být.

Hrozbu substitutů můžeme ohodnotit jako **nízkou**.

Síla odběratelů

Společnost působí v několika evropských městech a neustále expanduje. Byty, které jsou nabízeny, jsou často za různou cenu i v nabídce konkurenčních webových serverů. Pro zákazníka bude důležitým faktorem nejen cena, ale i samotný proces zprostředkování a garance, které od zprostředkovatele získá.

Sílu odběratelů tedy lze ohodnotit jako **vysokou**.

Síla dodavatelů

Společnost je závislá na dostatečné a kvalitní nabídce bytů, které budou majitelům inzerovat přes web. Je třeba jim nabídnout takové podmínky, aby měli zájem inzerovat. Dále můžeme za dodavatele považovat i samotné zaměstnance, kteří vlastní potřebné know-how, bez něž by nebylo možno fungovat a dále expandovat.

Sílu dodavatelů hodnotíme jako **střední**.

Rivalita uvnitř prostředí

Celkový počet zprostředkovaných pronájmů se neustále zvyšuje a společnost se rozšiřuje do dalších zemí a měst. Z vypracované analýzy již víme, že zájem o tento segment pronájmů není příliš velký a ostatní hráči se soustředí spíše na jiné typy pronájmů.

Rivalitu uvnitř prostředí klasifikujeme jako **nízkou**.

3.2.4 Závěr analýzy

V závěru samotné analýzy provedeme SWOT analýzu, pomocí které určíme silné a slabé stránky společnosti, a dále příležitosti a hrozby. Na SWOT analýzu navážeme sestavením IFE matice, pomocí které se určuje interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru, a EFE matice, pomocí které se naopak určí externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru.

SWOT analýza

SWOT je zkratka čtyř slov: *Strengths* – silné stránky, *Weaknesses* – slabé stránky, *Opportunities* – příležitosti a *Threats* – hrozby. Na jednotlivé stránky se nyní podíváme blíže.

Silné stránky

- *Široká nabídka služeb* – přestože jde o mladou společnost, již nyní má v databázi velké množství nemovitostí v několika městech a dokonce i státech, a je tak opravdu velký předpoklad, že člověk, který má zájem o ubytování na několik měsíců, si najde to své a rezervaci provede přes Flatio. Velkou přidanou hodnotou je pak virtuální prohlídka, kterou klienti vnímají jako velice pozitivní, a všem stranám podílejícím se na pronájmu nemovitosti to šetří velké náklady a čas.
- *Individuální přístup ke klientovi* – Flatio nedělá rozdíly mezi jednotlivými potenciálními klienty. Ať už se jedná o důležitého manažera přijíždějícího na pracovní stáž, nebo studenta v rámci programu Erasmus, přistupuje se k oběma stejně, a snahou je co největší usnadnění celého procesu pronájmu.
- *Garance* – výhodou oproti konkurenci je i nabízená garance. V případě, že nájemce nedostane službu, která byla smluvně potvrzena, společnost na své vlastní náklady zajistí klientovi náhradní bydlení ve stejné nebo podobné kvalitě. Stejný způsob garance se poté uplatňuje i u majitele bytu, pokud nájemce poničí byt, ve kterém bydlel.

- *Tým mladých kvalitních lidí* – velkou výhodou pro společnost je, že zaměstnává mladé kreativní lidi, kteří jsou ochotni obětovat svůj volný čas (např. práci o víkendu) pro práci. Největší motivací je pro ně možnost podílet se na růstu hned od počátků společnosti, do určité míry ovlivňovat směr, kam se společnost ubírá a vidět skutečné výsledky své práce.

Slabé stránky

- *Absence softwaru pro správu projektů* – jedná se o velký nedostatek, který brání celé společnosti v rychlejší expanzi a růstu. Různé projekty se do určité míry opakují, bohužel však nejsou zaznamenávány a následně vyhodnocovány, což s sebou přináší neustále se opakující chyby. Nelze zaznamenávat, kdo na projektu pracuje, jak dlouho na něm pracuje, jaké jsou jeho kompetence a jeho zodpovědnost. Velice často se stává, že má vedení společnosti zájem ihned začít nový projekt, přičemž netuší, že předchozí projekty nebyly ještě ukončeny a není možné jednoznačně identifikovat, v jaké fázi se aktuálně nachází a kdy budou reálně dokončeny.
- *Absence znalostní báze* – tato slabá stránka má návaznost na tu předešlou, protože spolu úzce souvisí. Realizace nových projektů přináší nové informace a zkušenosti, které jsou využitelné u budoucích projektů. Nejsou však zaznamenávány a zaměstnanci si je uchovávají pro sebe. Když se následně rozhodne zaměstnanec s těmito klíčovými znalostmi opustit společnost, je to pro ni citelná ztráta, protože společnost přichází o to důležité know-how, které nebylo nikde uloženo.
- *Chyby v procesech* – velice často se stává, že v procesech dochází k chybám, které byly způsobeny neúplným dotažením celého projektu až do konce. To vede k pracovnímu zatížení zaměstnanců, kteří musí daný problém řešit. Zároveň to budí nedůvěru u klientů, u kterých hrozí, že si svoji spolupráci se společností rozmyslí a ukončí ji.

Příležitosti

- *Zavedení softwaru pro správu projektů* – jedná se o důležitý krok, který by měl být ve společnosti aplikován. Tento software přinese jednodušší a efektivnější práci s projekty, správu nad projekty, nižší administrativní zátěž, snížení tlaku na zaměstnance a nižší náklady společnosti. Bude možné souběžně realizovat více projektů, které budou dokončeny v kratším časovém horizontu a s mnohem nižším množstvím chyb.
- *Zavedení znalostní báze* – pokud budou mít zaměstnanci k dispozici prostor, kam si zapisovat své poznatky z realizovaných projektů, bude možné je třídit, vyhledávat v nich a budou dostupné i pro ostatní, opět to povede ke kvalitnější a rychlejší realizaci projektů. Pro společnost se sníží dopad související s odchodem zaměstnanců, neboť potřebné know-how nebude pouze v hlavách klíčových zaměstnanců, ale bude volně dostupné, a noví zaměstnanci se tak budou moci rychleji zaškolit a zaplnit místo po starých.
- *Vstup na nové trhy* – Flatio působí na trhu, který není obsazený, a o nějž nemá konkurence příliš zájem. Zároveň náklady na vstup do dalšího města či státu nejsou vysoké, a je zde tak velká příležitost neustále expandovat, rozšiřovat svoji nabídku a nabízet ji stále širší klientele.

Hrozby

- *Pokles zakázek v důsledku poklesu zájmu o střednědobé pronájmy* – jestliže došlo k prudkému zvýšení cen nájmu, nemůže tento jev společnost řešit, neboť majitelé nemovitostí si určují cenu nájmu sami a Flatio k těmto cenám pouze přidává svoji provizi. V důsledku toho by jak jednotlivci, tak i firmy, mohli ztratit zájem o nabízené služby a Flatio by se tak dostalo do problémů.
- *Finanční stabilita* – Flatio je mladá společnost a snahou investorů je, aby co nejrychleji rostla a zvyšovala svoji hodnotu. Je nutné zabezpečit optimální výši provize z každého nájmu tak, aby pro zájemce nebyl nájem moc vysoký a nemovitost by si tak nepronajala a zároveň, aby Flatio každý zprostředkovaný pronájem přinášel požadovaný zisk. V případě špatného nastavení by to mohlo vést až k finanční nestabilitě, kterou by bylo zapotřebí řešit.

- *Vstup nových konkurentů na trh* – konkurenti nemají aktuálně zájem o vstup na trh se střednědobými pronájmy. Pokud by však vysoce vzrostla poptávka po těchto nájmech, bylo by to pro ně silnou motivací nabídnout také své služby v této oblasti. Jak již z analýzy víme, podmínky vstupu na trh nejsou náročné a proto by to pro společnosti, které již mají s pronájmem zkušenosti, nebylo náročné.

Matice IFE

Sx / Wx	Popis	Váha	Body	Součin
S1	Široká nabídka služeb	0,18	4	0,72
S2	Individuální přístup ke klientovi	0,15	4	0,6
S3	Garance	0,11	3	0,33
S4	Tým mladých kvalitních lidí	0,12	3	0,36
Suma (Sx)				2,01
W1	Absence softwaru pro správu projektů	0,2	1	0,2
W2	Absence znalostní báze	0,14	1	0,14
W3	Chyby v procesech	0,1	2	0,2
Suma (Wx)				0,54
Celkem		1		2,55

Tabulka 1: Matice IFE (vlastní zpracování)

Z matice IFE nám vychází výsledná hodnota **2,55**. Výsledné hodnoty u matice IFE se mohou pohybovat v intervalu 1,0 až 4,0, přičemž střední hodnota je 2,5. Z výsledných údajů můžeme tedy společnost charakterizovat jako středně silnou. Slabé stránky mají bohužel velký vliv na výslednou hodnotu. Jejich odstraněním či minimalizací bychom docílili podstatně silnější hodnoty podniku.

Matice EFE

Ox / Tx	Popis	Váha	Body	Součin
O1	Zavedení softwaru pro správu projektů	0,26	4	1,04
O2	Zavedení znalostní báze	0,21	4	0,84
O3	Vstup na nové trhy	0,14	3	0,42
Suma (Sx)				2,3
T1	Pokles zakázek v důsledku poklesu zájmu o střednědobé pronájmy	0,19	1	0,19
T2	Finanční stabilita	0,11	1	0,11
T3	Vstup nových konkurentů na trh	0,09	2	0,18
Suma (Wx)				0,48
Celkem		1		2,78

Tabulka 2: Matice EFE (vlastní zpracování)

Matice EFE může nabývat stejných hodnot jako matice IFE. V našem případě je výsledná hodnota **2,78**, což je lehce nad průměrem, a značí, že zjištěné příležitosti a hrozby mají přibližně stejnou váhu. Dále nám výsledek vypovídá o spíše dobře formulovaných strategických přístupech podnikového managementu.

3.3 Analýza současného stavu systému a znalostní báze

Jediný informační systém, který společnost v současné době využívá, je ten pro správu majitelů a jejich nemovitostí a zájemců o ubytování. Tento informační systém funguje přes webové rozhraní a přístup do něj mají jak zaměstnanci, tak i klienti. Pro přístup do systému je nutné vlastnit přístupové údaje, tzn. přihlašovací jméno a heslo. Zatímco zaměstnanci dostávají přihlašovací údaje od svého nadřízeného, klienti si je tvoří sami po kliknutí na příslušný odkaz k registraci na webových stránkách společnosti. Rozdílné jsou i údaje, které jednotliví uživatelé vidí. Zaměstnanci mají k dispozici kompletní seznam profilů všech klientů, do profilů mohou vstupovat a modifikovat je. Vyhledávání a filtrování funguje na základě různých kritérií. Klienti po přihlášení naopak vidí pouze svůj profil, který však mohou také modifikovat dle libosti. Snahou je,

aby celý systém tvorby a správy profilů byl pro klienty co nejvíce intuitivní a jednoduchý.

K ukládání souborů se používají dvě metody. Vždy záleží na konkrétním typu souboru. Jednotlivé profily uživatelů, inzerované fotografie bytů a virtuální prohlídky jsou ukládány na interní uložení společnosti. Pro ukládání vlastních dokumentů zaměstnanců, jejich poznámky, prezentací, fotografií aj. má každý zaměstnanec k dispozici vymezený prostor na Google Drive. Nahrané dokumenty může sdílet dle uvážení s ostatními kolegy.

Z praxe ovšem vyplývá, že zaměstnanci neukládají své dokumenty vždy tak, jak by měli. Velmi často je ukládají na lokálních discích svých osobních počítačů. Tento fakt přináší velké riziko. Prvním typem rizika je, že pokud klíčový zaměstnanec odejde ze společnosti, má potřebné dokumenty pouze u sebe a není tak možnost, aby je využíval jeho nástupce. Druhým rizikem je ztráta takto uložených dokumentů v případě poruchy či zničení disku. Lokální disky zaměstnanců nejsou zálohovány, a není možné tak získat dokumenty zpět, pokud dojde ke zničení disku. Jako velké riziko můžeme tuto skutečnost vnímat u tvorby virtuálních prohlídek, neboť každý projekt k jednotlivé virtuální prohlídce je uložen na lokálním disku PC určeného k tvorbě prohlídek, nebo na soukromých PC zaměstnanců, kteří prohlídky tvoří. Kromě rizika ztráty jednotlivých virtuálních prohlídek a jejich projektů zde dochází i k velké roztříštěnosti, neboť virtuální prohlídky nejsou na jednom místě. V praxi se často stává, že již vytvořené prohlídky umístěné na web je nutné modifikovat. Pokud by došlo ke ztrátě těchto souborů, nebylo by možné již nikdy vytvořené prohlídky upravovat, protože je nelze z webu stáhnout. Velmi vhodné by tedy bylo vytvořit systém zálohování virtuálních prohlídek. To však není tématem této práce, a proto se mu nebude nadále věnovat.

Kancelářský software pro tvorbu prezentací, tabulek, dokumentů aj. také využívá webového softwaru od Googlu, implementovaného v Google Drive. Jeho výhodou je dostupnost, jednoduchost a to, že je poskytovaný zdarma; nevýhodou je, že obsahuje pouze základní nástroje.

Komunikace mezi zaměstnanci probíhá formou několika kanálů a stává se tak nepřehlednou. Kromě tradičních forem, mezi které řadíme telefonování, SMS a emaily, se hojně napříč celou společností využívá, jak již bylo zmíněno, komunikační nástroj Slack. Ten umožňuje chatování mezi uživateli, videohovory a posílání nejrůznějších forem příloh. Dále umožňuje tvorbu skupin. Tímto lze alespoň trochu rozdělit různá témata, která se napříč celou společností řeší. Společnost využívá neplacenou verzi této aplikace. Zde je velkým nedostatkem omezení v podobě zobrazení posledních deseti tisíce příspěvků v jednom vláknu. V rámci jednoho vlákna se velmi často řeší několik projektů, což vnáší do vlákna velkou nepřehlednost, a také velké množství příspěvků od zaměstnanců, kteří se na daném projektu podílí. Někdy je třeba hledat potřebné informace mezi staršími příspěvky a s daným omezením to není možné, neboť starší příspěvky nejsou jakýmkoliv způsobem ukládány. Tato varianta je až v případě placené verze aplikace.

Flatio je mladá společnost, která velmi rychle roste. Uvnitř společnosti probíhá velké množství projektů, které nejsou centrálně evidovány. Nelze jednoznačně říci, v jaké fázi se konkrétní projekt aktuálně nachází a kdy bude dokončený. Není také zřejmé, kteří zaměstnanci se na daném projektu podílí. **Managementu chybí vhodný nástroj na sledování aktuálních fází projektů a zaměstnanců zodpovědných za dané projekty a podílejících se na nich. Přínosem by bylo zavedení vhodného softwaru pro evidenci a správu projektů. Ten by umožnil manažerům nejen náhled na jednotlivé projekty, ale zvýšil by efektivitu uvnitř samotné společnosti a tím i její rozvoj a růst.**

Management společnosti nemá přehled o tom, jak jsou zaměstnanci využíváni. Evidování docházky probíhá buď papírovou formou do docházkové knihy, nebo elektronicky do tabulky. Vše si však značí sami zaměstnanci bez zpětné kontroly nadřízeného. Zároveň se eviduje pouze docházka, tedy příchod a odchod. **Není evidováno, kolik času stráví zaměstnanci nad svými úkoly a kolik pracovních povinností vlastně mají. To vede k přetěžování některých zaměstnanců, zatímco u jiných není využit jejich plný potenciál. V rámci centrální evidence projektů by bylo možné jasně určit, kteří zaměstnanci se na projektech podílí, zda se již**

nepodílí na enormním množství projektů, které by vedlo k jejich přetěžování, a kolik času řešením jednotlivých projektů tráví.

Dalším problémem je, jak již bylo zmíněno, decentralizované ukládání dat a absence znalostní báze. **Zavedením znalostní báze by se omezily chyby v procesech, neboť potřebné informace by byly snadno dohledatelné a společnost by nebyla závislá na jednotlivých zaměstnancích a jejich know-how. Zároveň by to znamenalo rychlejší průběh samotných projektů, které jsou podobné těm, které již v minulosti proběhly; v důsledku neuložení jakýchkoliv výstupů, upozornění či doporučení se však opakují neustále stejné chyby. Zavedení znalostní báze povede i k rychlejšímu zaškolení nových zaměstnanců, jejich seznámení s pracovním prostředím a pracovní náplní. Zaměstnanci tak budou samostatnější a nedojde k jejich vzájemnému přetěžování.**

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS PRO SPOLEČNOST

Předchozí část věnovaná důkladné analýze společnosti poukázala na hlavní nedostatky, které z provedené analýzy vyplynuly. Ty brání v efektivním řízení společnosti, správě jednotlivých projektů, jejím růstu a produktivitě práce zaměstnanců. Největším nedostatkem, který má zásadní vliv na růst celé společnosti, je absence softwaru pro správu projektů a absence znalostní báze, která s řízením projektů úzce souvisí.

V této kapitole bude proveden návrh vlastního řešení uvedeného nedostatku, doporučený postup pro jeho zavedení a bude ekonomicky zhodnocena navrhovaná změna.

4.1 Požadavky na systém

Po konzultaci byly vytvořeny základní požadavky společnosti na systém pro řízení projektů.

Prvním a nejdůležitějším hlediskem pro společnost je ekonomické hledisko. Vedení požaduje, aby vybraný systém byl co nejlevnější s největší možnou mírou funkčnosti. Aktuálně se společnost nenachází v situaci, kdy by mohla vynaložit velké finanční prostředky na pořízení komplexního systému. To ani není požadavkem. Tím je odpovídající cena k základní správě projektů.

Dalším požadavkem je přístup do systému přes webové rozhraní. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost umožňuje svým zaměstnancům home office a spolupracuje zároveň i s externími spolupracovníky, využívá software, který je dostupný přes internet odkudkoliv. Proto i další software, implementovaný do prostředí podniku, musí tuto podmínku splňovat.

Vedení také trvá na administraci jednotlivých uživatelů. Přístup bude pro každého zaměstnance definovaný na základě uživatelského jména a hesla. Jednotlivým zaměstnancům lze přiřazovat role a určovat, zda budou administrátoři. Účet

zaměstnanců, s nimiž byl již ukončen pracovní poměr, lze snadno smazat, stejně tak lze snadno vytvořit i nový účet a novému člověku přiřadit práci původního zaměstnance.

Neomezené množství projektů a jejich podprojektů je také jedním z požadavků, které vedení má. Management si uvědomuje, že u spousty projektů se nejedná pouze o jeden hlavní, ale k jeho úspěšnému splnění je třeba dokončit i některé dílčí projekty, které bude možné do systému přidávat jako podprojekty vázané na hlavní projekty.

Posledním důležitým požadavkem je možnost zobrazovat již ukončené projekty. V těchto projektech se nacházejí důležité informace, které mohou být potřebné pro budoucí projekty. Je nutností mít možnost si tyto projekty dohledat a potřebné informace v nich nalézt, a to co nejrychleji a nejefektivněji.

Aby byl navrhovaný systém úspěšný a funkční, musí splňovat následující dílčí kritéria, která jsou:

- zvýšení přehlednosti projektů,
- umožnění komunikace u jednotlivých projektů (ve formě komentářů),
- kontrola časového harmonogramu projektu,
- definování úkolů jednotlivých zaměstnanců, kteří se na projektu podílí,
- zvýšení efektivity práce,
- zvýšení produktivity práce,
- zpřístupnění nákladovosti jednotlivých projektů,
- vytvoření znalostní báze.

Proto i při výběru vhodného nástroje pro správu projektů budeme požadovat, aby byl přístupný přes webové rozhraní.

V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé kroky, které je třeba realizovat při řízené změně.

4.2 Analýza situace

Jestliže má dojít k řízené změně, je třeba dodržet a realizovat postup, který k této změně zdárně povede. Jako první je třeba zanalyzovat celou situaci, která určí, zda je situace nevyhovující a je tedy třeba změnu realizovat, nebo naopak vyhovující a není třeba aktuální stav měnit. Tato analýza byla již provedena v dřívější kapitole a závěr byl, že aktuální stav je nevyhovující a je tak zapotřebí proces změny provést. Je však třeba zabezpečit, aby plánovaná změna nenarušila dosavadní chod společnosti.

4.3 Identifikace agenta změny

Agentem změny se rozumí člověk, který bude zodpovědný za celý proces změny a bude jej realizovat. Za tento krok bude v námi analyzované společnosti zodpovědný jeden z pracovníků IT. Ti znají velmi dobře fungování celé společnosti, podílí se na většině projektů a znají důležité procesy. Bude to člověk, který ve společnosti působí od samého počátku jejího založení a má tak největší přehled, koho konkrétně a do jaké míry se probíhaná změna dotkne. Zároveň budou veškeré finanční toky hlídány ze strany finančního ředitele, neboť každý krok spojený s finančními toky bude nutné provést až po předchozím odsouhlasení ze strany tohoto finančního ředitele a zároveň i jednatele společnosti.

Dále je třeba určit sponzora změny. Toho bude představovat samotná společnost, která má potřebný kapitál poskytnutý od svých investorů. Ten však bude nutné vždy odsouhlasit, jak již bylo zmíněno, jednatelem společnosti a finančním ředitelem.

S připravovanou změnou je důležité seznámit i všechny zaměstnance společnosti. Tímto krokem docílíme ochotné a flexibilní akceptace celého procesu změny. Vzhledem ke stávající situaci a nevyhovujícímu stavu, který má dopad na celé prostředí společnosti a zaměstnance, je tento krok velmi vítán.

4.4 Identifikace intervenčních oblastí

Následujícím krokem je určení a posouzení oblastí ve společnosti, kterých se celý proces změny dotkne. V případě naší společnosti se jedná o tyto oblasti:

- řízení lidských zdrojů,
- technologie,
- komunikační kanály.

Jednotlivé oblasti budou nyní blíže rozebrány.

4.4.1 Řízení lidských zdrojů

Jedná se o kritickou oblast celé společnosti. Jak bylo uvedeno v analýze současné situace, aktuálně není evidováno, jaký zaměstnanec pracuje na kterém projektu, kolik hodin stráví u tohoto projektu. Tento fakt vede k tomu, že někteří zaměstnanci jsou nadměrně přetěžováni a vede to ke zhoršení jejich výkonů, zatímco jiní zaměstnanci nejsou plně využiti. Zavedení evidence lidských zdrojů povede k efektivnímu a spravedlivému rozdělování práce, zvýšení výkonnosti jednotlivých pracovníků a zrychlení procesů uvnitř společnosti. Pro management bude zároveň jednodušší ohodnotit práci svých zaměstnanců a přidělit jim příslušné prémie.

4.4.2 Technologie

Jedná se o oblast, která je klíčová a potřebná pro návrh celého procesu změny ve společnosti. Nedílnou součástí návrhu je zavedení systému na správu projektů, který přinese efektivnost podniku a zjednoduší procesy ve společnosti. Součástí tohoto systému je i znalostní báze, která je úzce spjata s evidováním jednotlivých projektů a která dále přispěje ke zkvalitnění procesů a budoucích projektů. Budou zde aplikovány principy znalostního managementu v dané společnosti.

4.4.3 Komunikační kanály

Tato oblast do určité míry souvisí s vytvořením znalostní báze a aplikací principů znalostního managementu. Z analýzy současného stavu je zřejmé, že komunikace mezi zaměstnanci uvnitř společnosti, ale i komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky je značně roztržštěná. Aktuálně probíhá prostřednictvím telefonických hovorů, emailů nebo prostřednictvím programu Slack, který do určité míry umožňuje komunikaci třídit, má však značná omezení, která byla uvedena již dříve. V komunikaci jsou obsaženy veškeré požadavky, dotazy a projekty. Roztržštěnost je dále z toho důvodu, že je zde

obsažena i komunikace s klienty. Vytvořením jednotného komunikačního kanálu vztahujícího se k jednotlivým projektům bude možné se snadněji v komunikaci orientovat, hledat potřebné informace rychle a efektivně a zároveň to povede k vytvoření a rozšiřování znalostní báze, která bude dále aplikovatelná na budoucí projekty.

4.5 Intervence – změna

Tato část se bude zabývat výběrem samotného systému pro správu projektů a jeho implementací. Po konzultaci s managementem společnosti ohledně finanční stránky bylo dohodnuto, že nebude stanoven konkrétní finanční strop pro pořízení nového systému. Management společnosti si přeje vybrat a implementovat takový systém, který bude co nejlevnější a zároveň bude mít vzhledem k ceně nejvyšší přidanou hodnotu. Automaticky tedy bylo zamítnuto pořízení systému od známých dodavatelů, neboť jejich řešení jsou velmi nákladná a pro společnost naší velikosti zbytečná. Tyto systémy se hodí pro střední a velké společnosti. V ideálním případě povede tento návrh k většímu růstu společnosti, zefektivnění procesů, lepšímu řízení lidských zdrojů, zpřehlednění probíhajících projektů a usnadnění budoucích procesů.

Vlastní změna byla rozdělena do následujících postupných kroků:

- návrh a implementace nového systému na řízení procesů,
- zaškolení pracovníků,
- vytvoření znalostní báze.

4.5.1 Nový systém

Nový systém, který se bude ve společnosti implementovat, by měl poskytovat co nejvíce informací o projektech, na druhou stranu by měl být co nejlevnější. Při výběru vhodného systému byly vypuštěny produkty velkých společností, které mají pokročilou správu projektů, hezké grafické rozhraní, na druhou stranu jsou nákladné a nabízejí spoustu doplňků, které uvažovaná společnost nevyužije a pořízení takového systému by bylo tedy zcela zbytečné. Při hledání vhodného systému byla tedy zvolena jiná cesta,

a výběr se omezil na open source řešení. Ty jsou běžně nabízena s tzv. GPL licencí. Tyto systémy mají velkou výhodu v ceně. Pořizovací náklady jsou většinou spjaty pouze s náklady na implementaci.

Na trhu se nachází velké množství systémů, ze kterých byl nakonec vybrán systém Redmine. Jedná se o open source software pro řízení projektů a bug tracking system, který funguje přes webové rozhraní.

Vlastnosti systému Redmine jsou následující:

- flexibilní systém řízení přístupů založených na rolích,
- podpora více projektů,
- flexibilní systém pro správu úkolů,
- Ganttův diagram a kalendář,
- novinky, správa dokumentů a souborů,
- Feeds – oznámení pomocí emailů a zdrojů,
- znalostní báze a fórum pro každý projekt,
- snadné sledování času u jednotlivých projektů,
- uživatelské pole pro úkoly, časové vstupy, projekty a uživatele,
- integrace SCM (SVN, CVS, Git, Mercurial, Bazaar a Darcs),
- podpora vícenásobné LDAP autentizace,
- podpora více jazyků,
- podpora více databází,
- podpora pluginů.

Framework využitý u psaní Redminu je Ruby on Rails. Redmine je multiplatformní a multidatabázový systém.

4.5.2 Redmine

Redmine je možné nainstalovat na vlastní servery, nebo jej provozovat v cloudu. Důležitá je podpora Ruby on Rails spolu s MySQL, PostgreSQL nebo SQLite 3. Společnost nevlastní žádné fyzické servery, ale aktuálně má v pronájmu dva cloudové servery u společnosti Master. Na nich běží systém Linux Debian a IT oddělení tyto

servery nastavuje softwarově kompletně samo. V tomto případě tedy není zapotřebí investovat další finanční prostředky na pronájem cloudu nebo webhostingu, redmine může být nainstalovaný přímo na využívané servery, Linux Debian podporuje. K dispozici je množství návodů pro instalaci, nejde o složitý postup, což je další benefit pro používání tohoto systému.

Uživatelsky velmi příjemná se jeví možnost přístupu odkudkoliv přes webové rozhraní. Stejně řešení má společnost i u ostatního softwaru, který využívá, a nebude třeba uživatele složitě zaškolovat. Výhodou systému Redmine je i částečná česká lokalizace. S používáním systému tedy nebudou mít uživatelé žádný větší problém.

Registrace uživatelů

Jako první po instalaci je třeba vytvořit účty jednotlivých uživatelů, kteří budou mít do systému přístup, a rozhodnout, zda daný uživatel bude administrátor či nikoliv. Jednotlivé uživatele v našem řešení představují zaměstnanci společnosti a externí spolupracovníci, kteří se na projektech podílí. Je třeba mít na paměti i otázku bezpečnosti a uživatelská hesla tvořit podle předem daných kritérií tak, aby bylo dosaženo maximálního zabezpečení.

Při registraci se určuje i jazyková lokalizace. Ne všichni zaměstnanci společnosti jsou Češi nebo Slováci, proto si každý uživatel může zvolit jazyk, který mu bude nejvíce vyhovovat. Vzhledem k plánované masivní expanzi do dalších zemí Evropy je toto další výhodou.

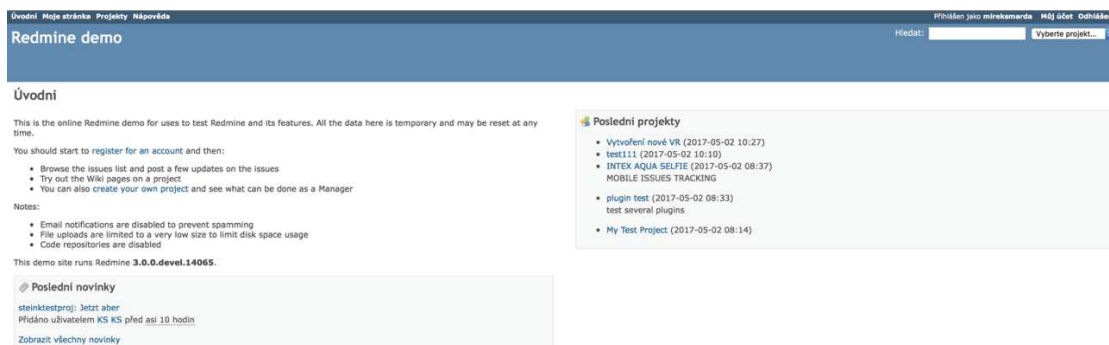
Oznámení

Abychom předešli tomu, že uživatelé nebudou mít aktuální informace o změnách v projektech nebo novinkách, bude jim nastaveno zasílání oznámení na email. Uživatelé tak budou mít vždy přehled o aktuálním dění na projektech, na kterých pracují, o změnách, postupu či novinkách.

Další možností získávání aktuálních oznámení je nastavení RSS.

Prostředí Redmine

Po přihlášení do systému se zobrazí uživateli úvodní okno, které vypadá následovně.



Obrázek 17: Úvodní stránka (vlastní zpracování)

V horní liště se nachází několik odkazů. Jako první se zde nachází odkaz pojmenovaný Úvodní, pomocí kterého je vždy možné se vrátit na úvodní stránku, která se zobrazí po přihlášení, dále Moje stránka, která bude popsána později, odkaz Projekty, který bude zmíněn níže a nápověda k systému Redmine. Dále se v horní liště nachází informace, který uživatel je aktuálně přihlášen, odkaz Můj účet, kde lze nastavovat a upravovat uživatelská jména, hesla, přidávat emaily nebo nastavovat zasílání oznámení. Posledním odkazem je odhlášení, kterým se uživatel ze systému bezpečně odhlásí.

Pod informacemi o uživateli se nachází kolonka hledat a dále lze nastavit, ve kterých projektech je zapotřebí danou informaci hledat. Pravá strana nás dále informuje o posledních projektech, které byly do systému přidány včetně data vložení. Na levé straně jsou naopak zobrazeny poslední novinky, které se v systému Redmine odehrály (přidání uživatele, změna na konkrétním projektu aj.).

Moje stránka

Důležitější než Úvodní stránka bude pro uživatele Moje stránka. Zde si každý uživatel může nastavit jednotlivé moduly, které chce, aby se mu zobrazovaly, a dále si definovat celý layout stránky. Moduly, které je možné nastavit, jsou následující:

- sledované úkoly,
- mé úkoly,
- nahlášené úkoly,
- poslední novinky,
- kalendář,
- dokumenty,
- strávený čas.

Jak bylo zmíněno, tato stránka je pro uživatele mnohem důležitější než stránka úvodní, a proto byl definován defaultní layout stránky, ve kterém jsou jednotlivé moduly seřazeny od nejdůležitějších po méně důležité.

Moje stránka 🔍 Zpět

Poslední novinky ✖

Mé úkoly (0) ✖

Žádné položky

Nahlášené úkoly (0) ✖

Žádné položky

Kalendář ✖

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
18	1	2	3	4	5	6	7

Dokumenty ✖

Sledované úkoly (0) ✖

Žádné položky

Strávený čas (posledních 7 dnů) ✖

Celkem: 0.00

Obrázek 18: Moje stránka (vlastní zpracování)

Jednotlivé moduly jsou zde řazeny ve formě rámců. Jako první a nejdůležitější jsou uživateli zobrazeny poslední novinky a úkoly, které je třeba zpracovat. Kalendář, sledované úkoly a strávený čas zde mají pouze informační charakter. Kalendář pracovníka informuje o úkolech a termínech, do kdy je třeba je splnit. Strávený čas informuje zaměstnance, kolik času strávil za posledních sedm dní nad svými projekty, a management má tak přesné informace o časovém využití jednotlivých zaměstnanců.

Projekty

Po kliknutí na záložku projekty se zobrazí veškeré vytvořené projekty, dále máme možnost nechat si zobrazit již ukončené projekty. Žlutá hvězdička u projektů značí, že daný projekt jsme vytvořili přímo my. Menu v záložce projekty vypadá následovně.

Projekty

Nový projekt | Všechny úkoly | Celkem strávený čas | Celková aktivita

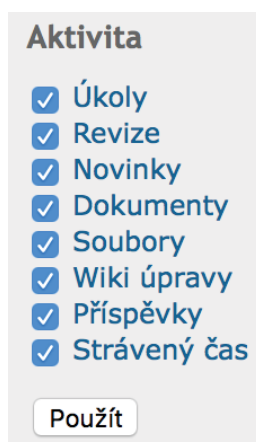
Obrázek 19: Projekty (vlastní zpracování)

- **Všechny úkoly** – po kliknutí na tento odkaz dojde k výpisu všech úkolů od nejnovějšího k nejstaršímu, které ten den nastaly. Úkoly si dále můžeme filtrovat dle různých kritérií.
- **Celkem strávený čas** – tato záložka vypíše seznam uživatelů spolu s projekty, na kterých pracují, a jaký je jejich celkový čas strávený na jednotlivých projektech. Opět je zde možnost filtrovat pomocí zvolených kritérií.

Projekt
Uživatel
Aktivita
Komentář
Hodiny
Datum

Obrázek 20: Filtr celkem stráveného času (vlastní zpracování)

- **Celková aktivita** – zobrazí vybrané aktivity u všech projektů včetně uživatele, který danou aktivitu provedl, času a data, kdy ji provedl. Zobrazit lze následující aktivity:



Aktivita

- ☒ Úkoly
- ☒ Revize
- ☒ Novinky
- ☒ Dokumenty
- ☒ Soubory
- ☒ Wiki úpravy
- ☒ Příspěvky
- ☒ Strávený čas

Obrázek 21: Aktivita (vlastní zpracování)

Nový projekt

Nyní se podíváme, jak se tvoří nový projekt. K dispozici máme několik atributů, z nichž některé jsou označeny jako povinné, a bez nich nelze projekt vytvořit. Jednotlivé atributy jsou:

- název projektu (lze použít jakýkoliv název včetně diakritiky, je povinný),
- popis (detailnější popis projektů, není povinný),
- identifikátor (tvoří se automaticky z názvu projektů, je však omezený sto znaky a bez diakritiky, v případě zájmu lze vytvořit i vlastní identifikátor odlišný od názvu projektu, je povinný),
- domovská stránka (v případě, že se projekt vztahuje k nějaké internetové stránce, lze uvést, opět je však nepovinný),
- veřejný (zde volíme, zda bude projekt viditelný pro všechny uživatele, nebo pouze pro ty, kterých se projekt týká),
- nadřazený projekt (tato možnost se objeví až v případě tvorby druhého a dalších projektů a dává nám tak možnost definovat, že některé projekty jsou nadřazené jiným).

Nový projekt

Název *

Popis

Identifikátor *
Délka mezi 1 a 100 znaky. Jsou povolena pouze malá písmena (a-z), číslce, pomlčky a podtržítka. Po uložení již nelze identifikátor měnit.

Domovská stránka

Veřejný ☒

Nadřazený projekt

Zdílet členy ☐

Obrázek 22: Nový projekt – první část (vlastní zpracování)

Další část tvorby projektů umožňuje definovat, které moduly budou použity, a do které fronty se projekt zařadí.

Moduly

<input checked="" type="checkbox"/> Sledování úkolů	<input checked="" type="checkbox"/> Sledování času	<input checked="" type="checkbox"/> Novinky	<input checked="" type="checkbox"/> Dokumenty	<input checked="" type="checkbox"/> Soubory	<input checked="" type="checkbox"/> Wiki
<input checked="" type="checkbox"/> Diskuse	<input checked="" type="checkbox"/> Kalendář	<input checked="" type="checkbox"/> Gantt			

Fronty

<input checked="" type="checkbox"/> Bug	<input checked="" type="checkbox"/> Feature	<input checked="" type="checkbox"/> Support
---	---	---

Vytvořit Vytvořit a pokračovat

Obrázek 23: Nový projekt – druhá část (vlastní zpracování)

Jakmile jsou veškeré atributy nadefinované, můžeme kliknout na tlačítko vytvořit, čímž se nový projekt vytvoří.

Vytvořený projekt

O úspěšném vytvoření nového projektu jsme informováni příslušným hlášením v zeleném rámečku. Jestliže se identifikátor shoduje s již existujícím u jiného projektu, při tvorbě se tato informace objeví a nový projekt nelze vytvořit. U každého projektu je potřeba splnit podmínku jednoznačnosti a jedinečnosti identifikátoru. Po vytvoření projektu se zpřístupní další záložky, se kterými můžeme dále pracovat.

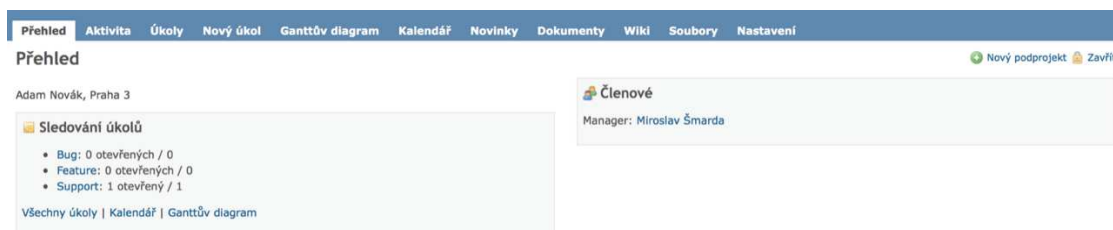
Obrázek 24: Vytvořený projekt (vlastní zpracování)

Jak je vidět na obrázku výše, po úspěšném vytvoření projektu se zobrazily další záložky, ve kterých můžeme přesněji definovat daný projekt. Záložku **Informace** jsme již vyplňovali v prvním kroku při vytváření projektu, stejně tak máme definovanou z předchozího kroku i záložku **Moduly**. Záložka **Členové** umožňuje editovat pracovníky podílející se na daném projektu, čili přiřazovat jim různé role, pracovníky můžeme mazat nebo naopak přidávat nové. **Kategorie úkolů** usnadňuje třídění úkolů, neboť si zde můžeme definovat jednotlivé kategorie úkolů a k těmto kategoriím přiřazovat pracovníky, kterých se daná kategorie týká. Dále zde najdeme záložky **Wiki**, **Fóra** a **Aktivity (sledování času)**.

Kromě toho se po vytvoření projektu zpřístupnilo další menu vztahující se k projektu.

Obrázek 25: Menu projektu (vlastní zpracování)

Záložka **Přehled** informuje o počtu úkolů v jednotlivých kategoriích a dále o jednotlivých členech, které se na projektu podílí.



Obrázek 26: Přehled (vlastní zpracování)

Jak je z obrázku 26 patrné, zobrazí se zde button „Nový podprojekt“, který umožňuje vytvořit další podprojekty v rámci daného projektu.

Jako další je zde záložka **Aktivita**, která vypíše od nejnovější po nejstarší veškeré aktivity, které na daném projektu proběhly.



Obrázek 27: Aktivita (vlastní zpracování)

Jako u zobrazení celkové aktivity u všech projektů, kterou jsme si popsali již výše, je zde samozřejmostí nastavení událostí, které si chceme zobrazit.

V **Úkolech** si můžeme nechat zobrazit seznam úkolů, které se k projektu vztahují.

Přehled Aktivita Úkoly Nový úkol Ganttův diagram Kalendář Novinky Dokumenty Wiki Soubory Nastavení							
Úkoly							
<div> <div>Filtry</div> <div> <div>Stav</div> <div>otevřený</div> <div>Přidat filtr</div> </div> <div>Nastavení</div> </div>							
<div> <div>Použít</div> <div>Smazat</div> <div>Uložit</div> </div>							
#	Fronta	Stav	Priorita	Předmět	Přiřazeno	Aktualizováno	
171716	Bug	New	Normal	Třídění a retuš fotografií	Miroslav Šmarda	2017-05-03 12:30	
171711	Support	New	High	Nutno dodat fotografie	Miroslav Šmarda	2017-05-03 12:06	

Obrázek 28: Úkoly (vlastní zpracování)

Seznam úkolů je celkem detailně zpracovaný, kromě názvu daného úkolů vidíme jeho ID, frontu, ve které se nachází, stav úkolu, prioritu, komu byl úkol přiřazený, tedy kdo za něj zodpovídá, a kdy naposledy byl úkol aktualizován. Po kliknutí na jednotlivý úkol si lze zobrazit ještě podrobnější detaily.

Přehled

Aktivita

Úkoly

Nový úkol

Ganttův diagram

Kalendář

Novinky

Dokumenty

Wiki

Soubory

Nastavení

Bug #171716

Upravit

Přidat čas

Sledovat

Odstranit

Třídění a retuš fotografií

» Předchozí

| 1/2

| Další »

Přidáno uživatelem Miroslav Šmarda před 7 minut.

Stav:

New

Priorita:

Normal

Přiřazeno:

Miroslav Šmarda

Kategorie:

-

Cílová verze:

-

Začátek:

2017-05-03

Uzavřít do:

2017-05-05

% Hotovo:

0%

Odhadovaná doba:

3.00 hodin

Strávený čas:

-

Popis

Citovat

Nutno smazat fotografie, které obsahují nějakou vadu (Jsou máznuté, příliš tmavé), ostatní fotografie vyretušovat (smazat SPZ z aut, vymazat foťák v zrcadlech apod.)

Díleč úkoly

Přidat

Související úkoly

Přidat

Upravit

Přidat čas

Sledovat

Odstranit

Obrázek 29: Detail úkolu (vlastní zpracování)

V detailu úkolu se nabízí další možnosti. Úkol lze upravit, přidat čas, můžeme si nastavit jeho sledování nebo jej smazat. Velkou výhodou je možnost dělit obsáhlé úkoly na díleč nebo přiřazovat ty úkoly, které spolu souvisí.

Další záložkou je **Nový úkol**, pomocí kterého vytváříme jednotlivé úkoly.

Nový úkol

Fronta * Bug

Předmět * Vytvořit virtuální prohlídku

Popis
B I U S C H1 H2 H3 pre
Z vybraných fotografií vytvořit 3D prohlídku bytu.

Stav * New

Priorita * Normal

Přířazeno

Soubory Vybrat soubory nejsou vybrány žádné soubory (Maximální velikost: 100 KB)

Sledování ☐ Miroslav Šmarda
Hledej sledující pro přidání

Rodičovský úkol

Začátek 2017-05-03

Uzavřít do 2017-05-07

Odhadovaná doba 0 Hodiny

% Hotovo 0 %

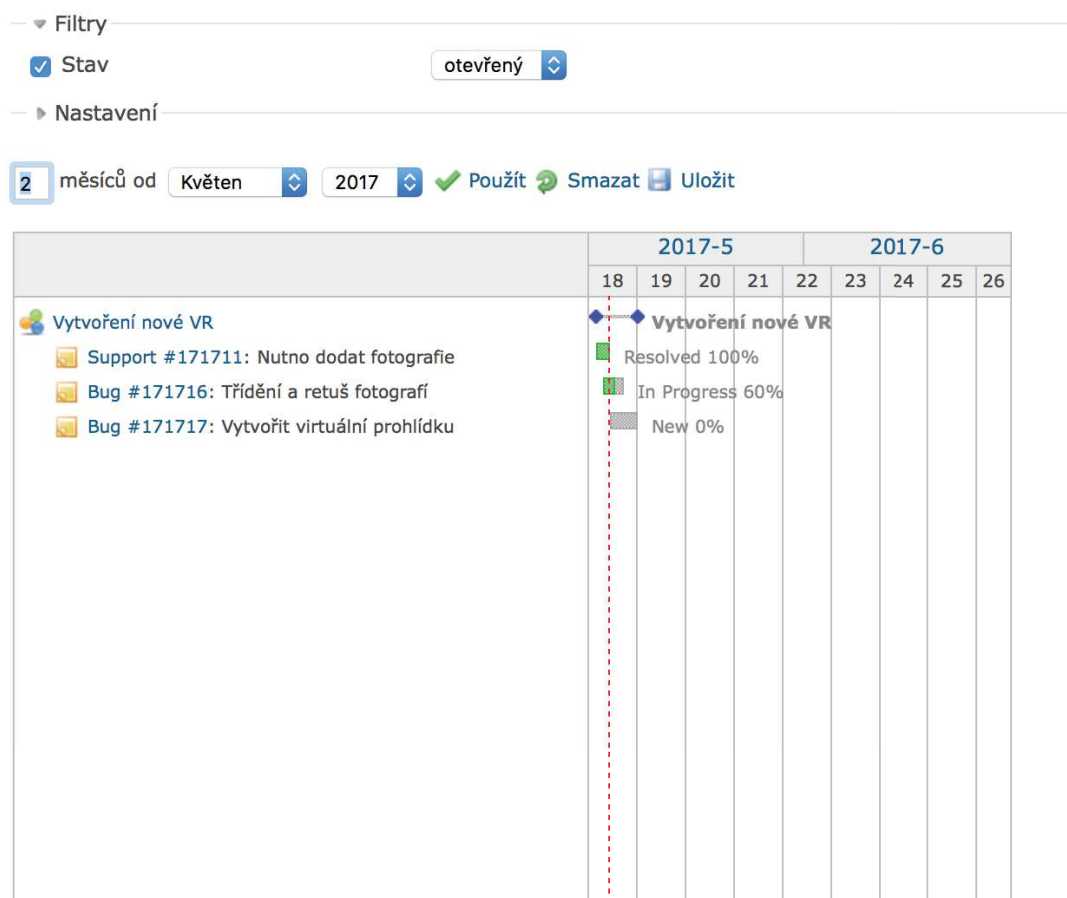
Vytvořit Vytvořit a pokračovat Náhled

Obrázek 30: Nový úkol (vlastní zpracování)

Možnosti, které jsou možné novému úkolu nastavit, jsou velmi obsáhlé. Volíme zde frontu, předmět, popis daného úkolu, jeho stav, prioritu, komu bude přiřazený, dále lze nastavit interval, od kdy do kdy je třeba úkol splnit, odhadovaný čas v hodinách a procentuální vyjádření, kolik je již z úkolu hotovo.

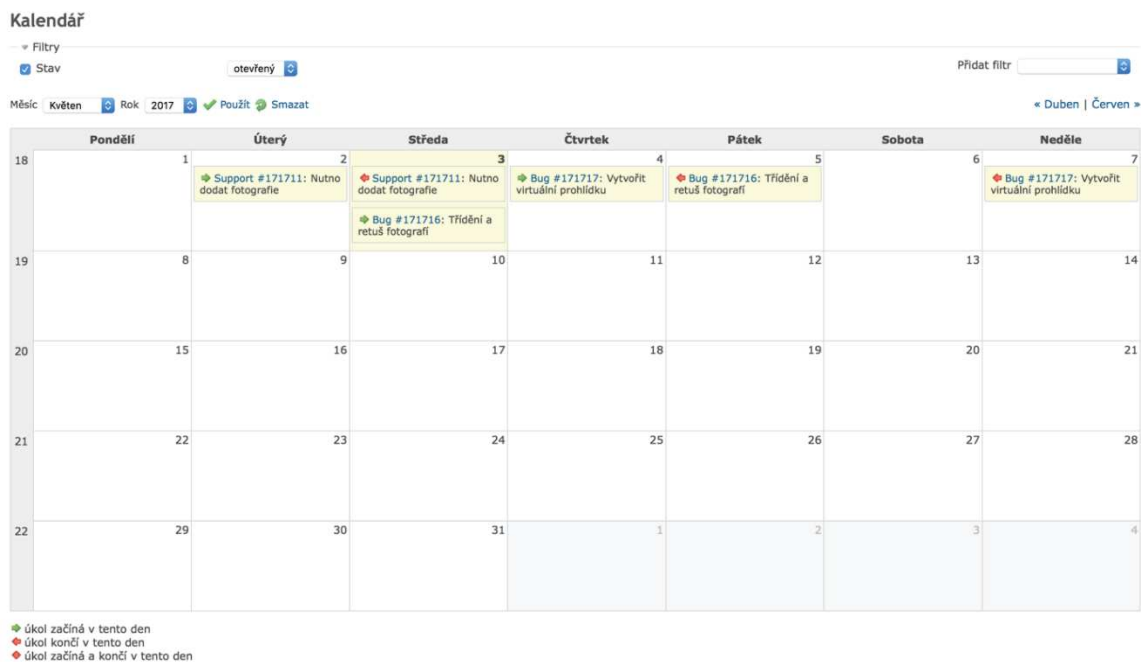
Ganttův diagram je skvělý nástroj, pomocí kterého je možné si nechat graficky zobrazit jednotlivé úkoly. Vidíme jejich návaznost na sebe, v jakém stavu se nacházejí, zda se na nich již začalo pracovat, z kolika procent jsou hotové nebo již byly dokončeny. To vše se zobrazí přehledně na časové přímce a usnadňuje tak manažerům celkový pohled na daný projekt. Lze pomocí něj velice rychle vyhodnotit, které úkoly v projektu zaostávají za ostatními a je třeba u nich zvýšit pozornost, a úkoly, které probíhají nebo již proběhly bez, nebo s minimálními komplikacemi. Další výhodou je možnost exportovat Ganttův diagram do formátu PDF a následně jeho sdílení s dalšími pracovníky, kteří se na projektu přímo nepodílí, ale jejichž práce s projektem nepřímo souvisí.

Ganttův diagram



Obrázek 31: Ganttův diagram (vlastní zpracování)

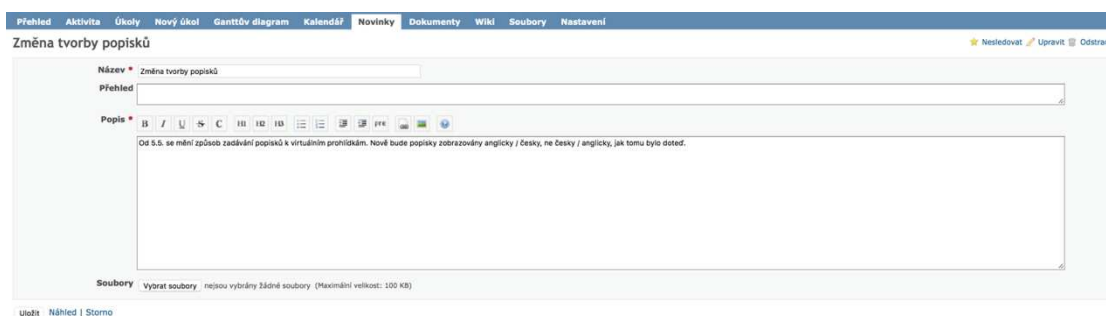
Další možností, jak si přehledně zobrazit úkoly na projektu, je použít **Kalendář**.



Obrázek 32: Kalendář (vlastní zpracování)

V kalendáři, kde si lze zvolit kalendářní měsíc, na který se chceme podívat, se zobrazují tři časové kategorie úkolů. Prvním typem je označení, v který den daný úkol začíná. Druhým typem označení, kdy úkol končí, a posledním typem jsou úkoly, které začínají a končí v totožný den. Opět máme k dispozici filtr, na základě kterého je možné si nechat zobrazit pouze ty úkoly, které nás zajímají.

Následující záložkou jsou **Novinky**. Zde lze uvádět veškeré nové informace, které se týkají jednotlivých projektů. Novinky se stejně jako úkoly následně zobrazují v aktivitě, takže je zaměstnanci vezmou na vědomí a mají možnost se k nim vyjádřit v podobě komentářů.



Obrázek 33: Vložení novinky (vlastní zpracování)

Samotný seznam novinek pak vypadá následovně.



Obrázek 34: Záložka novinky (vlastní zpracování)

V záložce **Dokumenty** mají uživatelé možnost přidávat dva typy dokumentů. Prvním typem je uživatelská dokumentace, druhým typem je technická dokumentace. Je tak možné snadněji rozlišit, kam jednotlivé dokumenty spadají a lépe se v nich orientovat. Dokumenty si lze seřadit i podle různých kritérií.

Jak již bylo zmíněno na začátku práce, jedním z dílčích cílů je vytvoření znalostní báze. Pro tu využijeme záložku **Wiki**, a proto se jí budeme důkladněji věnovat v další části práce.

Poslední záložkou jsou **Soubory**, které plní stejnou funkci jako dokumenty. Na rozdíl od nich se však nemusíme omezovat pouze na text, ale můžeme přidávat soubory jakéhokoliv formátu.

4.5.3 Tvorba znalostní báze

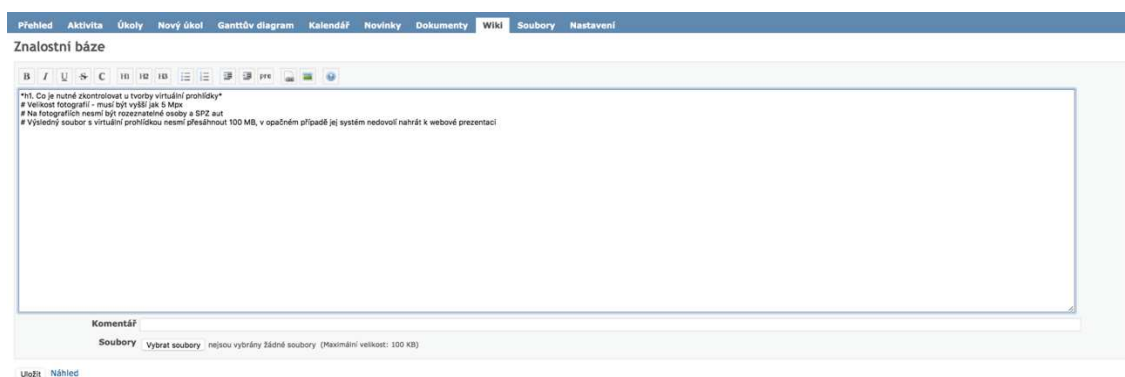
Při analýze bylo zjištěno, že jedním z vnitřních problémů společnosti je neuchovávání znalostí pracovníků. To s sebou přináší několik problémů. Kromě nemožnosti efektivně

a rychle reagovat na problém, absence znalostní báze zpomaluje růst celé společnosti. Řešení problémů spojených s neexistující znalostní bází vede k několika dalším úskalím:

- Nelze dohledat řešení problému, protože již není známo, u kterého projektu se daný problém objevil.
- Člověk, který problém řešil, již ve společnosti nepracuje.
- Člověk, který problém řešil, ve společnosti pracuje, ale aktuálně není dostupný a doba řešení problému se značně prodlužuje.
- Neefektivní a prakticky nulový pracovní rozvoj dalších pracovníků.
- Stejný problém řeší stejný člověk, ale už si nepamatuje přesný postup řešení, protože se problém řešil v dávné minulosti.
- Na řešení problému začne pracovat více pracovníků než je potřeba a postrádají se tak lidské zdroje u jiných činností.

Veškerá vyjmenovaná úskalí mají značný vliv na vývoj společnosti, společnost se připravuje o zisky, které by mohla mít v případě efektivního řešení problémů a zrychlení rozhodování při řešení nestandardních situací.

Řešení vidíme v zavedení znalostní báze, ve které se budou zaměstnanci snadno orientovat, rychle dohledávat informace, které potřebují, postupy, jakými byly jednotlivé problémy řešeny. Často se také stává, že ne všechny problémy jsou úplně stejného charakteru, ale jsou více či méně podobné. V praxi se však dají různá řešení situací aplikovat i na jiné problémy pouze s drobnými odlišnostmi při řešení. Výhodou znalostní báze v podobě Wiki, kterou nabízí Redmine, je možnost modifikovat jednotlivé příspěvky, a tak neustále doplňovat nové a nové poznatky, které při řešení nestandardních situací pracovníci nacházejí.



Obrázek 35: Vytvoření nového příspěvku ve Wiki (vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět na obrázku výše, vkládání nových příspěvků na Wiki je velice jednoduché. K dispozici máme jednoduchý textový editor, který je však naprosto dostačující pro zaznamenání poznatků jednotlivých pracovníků. Text lze dělit na nadpisy, zvýrazňovat, tvořit číslované i nečíslované seznamy, vkládat obrázky a další soubory nebo i odkazovat na jiné příspěvky na Wiki. Samotný příspěvek, který jsme vytvořili, poté vypadá následovně.



Obrázek 36: Vytvořený příspěvek na Wiki (vlastní zpracování)

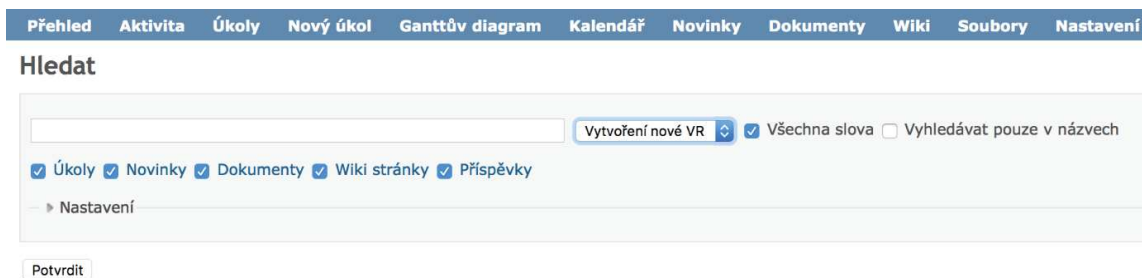
Samozřejmostí je, stejně jako u jiných záložek, možnost filtrování. Ve Wiki lze filtrovat na základě názvu, data nebo výchozí stránky, kde jsou kompletně zobrazeny veškeré příspěvky na Wiki. Příspěvky vložené na Wiki si lze zobrazit i v aktivitách, což může také někomu usnadnit hledání v nich.

Využívání znalostní báze

Je třeba si uvědomit, že vytvořením znalostní báze pouze v podobě Wiki nedocílíme požadovaných výsledků, které od báze očekáváme. Když však začneme využívat veškeré možnosti, které nám Redmine nabízí, využívání již bude efektivní. Největší výhodou je, že veškeré dokumenty, soubory, příspěvky na Wiki, ve fóru apod. budou uloženy pouze v jedné databázi. Odpadne tak složité vyhledávání v mnoha databázích či

komunikačních kanálech a nalezení námi požadovaných informací bude otázka pár vteřin, maximálně v řádech minut.

K vyhledávání potřebných informací je v systému Redmine nástroj **hledat**. Při kliknutí na něj se otevře následující okno:



Obrázek 37: Hledání ve znalostní bázi (vlastní zpracování)

Jak je na obrázku vidět, lze poměrně přesně definovat, co chceme hledat a kde. Konkrétní položky můžeme hledat v kategoriích:

- Úkoly,
- Novinky,
- Dokumenty,
- Wiki stránky,
- Příspěvky.

Dále definujeme, co přesně hledáme a kde to hledáme. Vyhledávat lze napříč všemi projekty, námi vytvořenými projekty nebo v jednom konkrétním projektu. V poslední možnosti volíme, zda budeme prohledávat všechna slova nebo pouze hledat v názvech.

4.5.4 Návrh využívání systému Redmine

V další kapitole je uvedeno, jak by bylo možné využít systém Redmine v podmínkách uvedené společnosti.

Třídění projektů do skupin s využití podprojektů a úkolů

Společnost pracuje na mnoha projektech, které mají odlišné strategie a postupy. V principu však lze projekty rozdělit do několika skupin, a podle toho s nimi také v systému Redmine pracovat.

První skupinou, která by se dala snadno definovat, jsou majitelé bytů. Flatio má samozřejmě zájem o dlouhodobou spolupráci s klienty a chce mít v nabídce pouze byty od těch majitelů, se kterými je bezproblémová spolupráce, kteří komunikují, a domluva s nimi je na profesionální úrovni s minimem komplikací. Velmi často se také stává, že jeden majitel má ve vlastnictví více bytů k pronájmu, u některých majitelů jsou to až desítky bytů. V tomto případě navrhujeme využívat Redmine trochu odlišně, než byl definován. Protože vybraný systém umožňuje tvořit v rámci jednoho projektu i další podprojekty, nabízí se řešení v podobě vytváření projektu pro každého majitele. V praxi to znamená, že jeden projekt v systému Redmine bude představovat jednoho konkrétního majitele. Jednotlivé nemovitosti budou dále představovat další podprojekty. Nemovitosti pak již budou snadno dohledatelné. U každého takového podprojektu budou veškeré další úkony vyjádřené ve formě úkolů. Občas se také stává, že některá nemovitost byla přestavěna, byl změněn interiér a je zapotřebí tuto nemovitost znovu vyfotit a vytvořit novou virtuální prohlídku, aby byla zachována její aktuálnost. Tato navrhovaná struktura evidence majitelů v projektech a jejich nemovitostí v podprojektech přinese ucelené informace o jakýchkoliv změnách, které se na dané nemovitosti udály a kdy, které aktuálně probíhají. Pokud společnost Flatio změní strukturu prezentace nabízených nemovitostí, čímž bude nutné zasáhnout do samotných virtuálních prezentací, orientace v nemovitostech, kde již změna proběhla a kde je třeba ji ještě provést, bude velice jednoduchá.

Další nespornou výhodou u výše uvedeného návrhu bude možnost zjistit, se kterými majiteli je spolupráce ještě na vyšší úrovni a vznikají tak opravdu dobré vazby. Pro management společnosti tak bude velice snadné rozhodnout, kterým majitelům přidá zvláštní benefity, např. v podobě zobrazení jejich nemovitostí na hlavní webové stránce, slevu z provize, která je v nájmu účtována nebo zasílání reklamních předmětů (ručníky, povlečení aj.).

Stejná navrhovaná struktura využívání projektů může být aplikována u projektů, které se týkají expanze do dalších zemí a měst. Opět tím dojde k utřídění podobných projektů do jedné skupiny, čímž budou pohromadě zkušenosti, informace a znalosti, které pomůžou se snadnější expanzí v budoucnu, a tím přinesou rychlejší vstup na nové trhy a zvýšení růstu samotné společnosti a jejích tržeb.

Ostatní projekty je již možné zaznamenávat samostatně, neboť jsou naprosto odlišné a nemají žádnou příbuznost, na základě které by bylo možné třídit do určitých skupin. Takovým projektem je například Flatio for business, který se svým charakterem orientuje na velké mezinárodní korporace, kde spolupráce s těmito společnostmi probíhá na velmi odlišné úrovni a i podmínky této služby jsou zcela jiné než v případě majitelů – fyzických osob.

Sledování výkonnosti jednotlivých pracovníků, jejich vytíženost

V analýze společnosti jsme přišli na nedostatek, kdy management společnosti nemá k dispozici nástroj ke sledování odpracovaných hodin jednotlivých pracovníků a úkolů, na kterých pracují. Často se tak v praxi stává, že zaměstnanec bývá přetížen, zatímco jiný je využíván minimálně, a jsou mezi nimi velké rozdíly. Každý zaměstnanec zaznamená do papírové evidence docházky každý pracovní den čas příchodu a odchodu, někteří zaměstnanci si pro tuto činnost vedou elektronickou verzi a časy si zapisují do tabulky. Na začátku měsíce vyplňuje každý zaměstnanec výkaz práce, ve kterém uvádí čas příchodu a odchodu do zaměstnání za předchozí měsíc, počet odpracovaných hodin za daný den a úkoly, na kterých pracoval. Výkaz se následně odevzdává mzdové účetní, která na základě něj vypočítává mzdu v daném měsíci. Z tohoto výkazu však nelze jasně definovat, zda zaměstnanec uvádí pravdivé údaje (nelze ověřit, zda v daný den skutečně přišel v čas, který uvádí a stejně tak i odešel). Zároveň nelze určit, jak dlouho se pracovalo na zaznamenaných úkolech a kolik času potřeboval pracovník na vyřešení úkolu.

Funkce sledování odpracovaných hodin v systému Redmine umožní eliminovat výše uvedené nedostatky, management společnosti bude mít přehled, kolik hodin reálně

pracovník na úkolu strávil. Zároveň bude možné dívat se na efektivnost pracovníka i z pohledu, v jaké fázi se zpracováváný úkol aktuálně nachází. Dojde k minimalizaci problémů spojených s rozdělováním úkolů, nebude docházet k přetěžování některých pracovníků a naopak těm, kteří mají práce méně, bude zvýšen počet úkolů, čímž dojde k maximálnímu využití jejich pracovního potenciálu.

Další výhodou v podobě sledování hodin strávených zaměstnanci nad jednotlivými úkoly v rámci projektů je, že počet odpracovaných hodin lze sledovat průběžně v rámci celého měsíce a management tak nemusí čekat až na přelom měsíce, kdy se dozví konečný počet za předchozí měsíc. Sami zaměstnanci také tímto dostávají možnost sledovat hodiny průběžně a není tak třeba vést si evidenci docházky, která není efektivní.

4.5.5 CPM

Abychom mohli vybraný systém pro správu projektů začít používat, je třeba jej nejdříve implementovat a otestovat, zda funguje tak, jak má. Nasazení systému Redmine je tedy samostatným projektem, a podle toho k němu tak bude také přistupováno. Tzn., že je třeba určit činnosti a těmto jednotlivým činnostem přiřadit čas, který je nutný pro jejich splnění. Pro tento účel využijeme metodu kritické cesty (CPM).

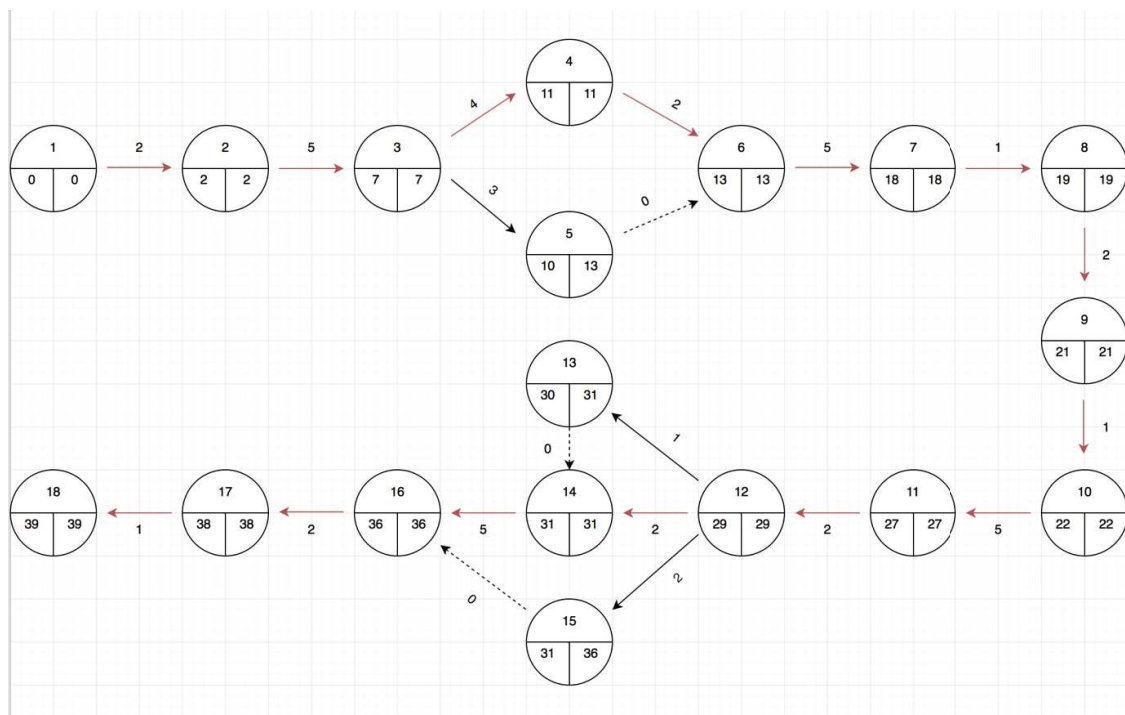
i	j	Činnost	t _e	ZM	KM	ZP	KP	RC
1	2	Výběr agenta změny	2	0	2	0	2	0
2	3	Definování informační strategie	5	2	7	2	7	0
3	4	Sestavení požadavků na systém pro správu projektů	4	7	11	7	11	0
3	5	Sestavení požadavků na znalostní bázi	3	7	10	10	13	3
4	6	Sestavení implementačního týmu	2	11	13	11	13	0
6	7	Analýza systémů	5	13	18	13	18	0
7	8	Výběr konkrétního systému	1	18	19	18	19	0
8	9	Implementace systému spolu se znalostní bází	2	19	21	19	21	0
9	10	Nastavení struktury systému a znalostní báze	1	21	22	21	22	0
10	11	Testování systému	5	22	27	22	27	0
11	12	Odstranění chyb zjištěných při testování	2	27	29	27	29	0
12	13	Registrace koncových uživatelů	1	29	30	30	31	1
12	14	Zavádění systému pro koncové uživatele	2	29	31	29	31	0
12	15	Školení zaměstnanců	2	29	31	29	31	0
14	16	Testování systému koncovými uživateli	5	31	36	31	36	0
16	17	Odstranění chyb zjištěných při testování	2	36	38	36	38	0
17	18	Finální spuštění	1	38	39	38	39	0

Tabulka 3: CPM (vlastní zpracování)

Tabulka číslo 3 určuje činnosti, které je třeba provést, aby byl systém zdárně implementován a zaměstnanci společnosti jej začali používat, ve sloupci t_e jsou uvedeny pracovní dny, které jsou potřebné pro vykonání daných činností. Dále zde máme uvedeny možné začátky těchto činností (ZM), jejich možné konce (KM), přípustné začátky (ZP) a přípustné konce (KP). V posledním sloupci je uvedena celková časová rezerva činností, na základě které určíme kritickou cestu celého projektu. Zároveň vidíme, že celkový čas, který je potřebný pro kompletní implementaci systému pro správu projektů, dosahuje 39 dní.

Veškeré úkony jsou uvedeny tak, jak by měly po sobě následovat, u některých se předpokládá, že budou probíhat paralelně, neboť to posloupnost sestavených činností dovoluje. Konkrétně se jedná o činnosti sestavení požadavků na systém pro správu projektů a sestavení požadavků na znalostní bázi, dále pak činnosti registrace koncových uživatelů, zavádění systému pro koncové uživatele a zároveň i školení

zaměstnanců. Pro větší přehlednost jsou veškeré navrhnuté činnosti zobrazeny i níže ve formě síťového grafu, zároveň je i vhodným způsobem zobrazena kritická cesta celého projektu.



Obrázek 38: Síťový graf (vlastní zpracování)

Celý proces implementace začne výběrem agenta změny. V tuto chvíli již víme, že agentem změny bude jeden z IT pracovníků. Dále bude třeba určit, který konkrétní zaměstnanec to bude. Ten bude zodpovědný za celý projekt, za dodržení časového harmonogramu a za jeho finální spuštění.

4.6 Analýza rizik při procesu změny

Aby bylo možné zcela minimalizovat, nebo snížit rizika spojená s navrhovanou změnou, je nejdříve zapotřebí tato rizika analyzovat. Analýza rizik při procesu změny je tak prvním krokem k jejich snížení. Analýzou rizik se rozumí definování hrozeb, pravděpodobnost těchto hrozeb a jejich dopad na aktiva. Všeobecně se analýza rizik provádí podle následujících kroků:

- identifikace aktiv,
- identifikace hrozeb a slabin procesu změny,
- stanovení závažnosti hrozeb a míru poškození společnosti.

4.6.1 Identifikace aktiv

Jako aktivum společnosti můžeme chápat vše, co má pro podnik hodnotu a působením hrozby může dojít k jeho snížení. Nyní si tedy definuje aktiva, která mají přímou i nepřímou souvislost s plánovanou změnou. Pro lepší přehlednost je dále rozdělujeme na hmotná a nehmotná.

Aktiva hmotná

- Finanční náklady související s plánovanou změnou

Aktiva nehmotná

- Jméno společnosti
- Postoj zaměstnanců
- Postoj managementu
- Postoj investorů
- Vztahy s klienty
- Rychlost projektů a procesů
- Kvalita poskytovaných služeb

4.6.2 Identifikace hrozeb a slabin

V této části práce si nyní definujeme hrozby a slabiny, které mohou mít negativní dopad na celou společnost:

- zpomalení již zaběhlých procesů,
- zhoršení kvality služeb poskytovaných společnostmi,
- ztráta klientů,
- finanční ztráta v případě neúspěšného procesu změny,
- narušení vztahů s investory,
- snížení produktivity práce zaměstnanců v důsledku negativního postoje k plánované změně,
- snížení flexibilního reakce na neočekávané a nepředvídatelné změny,
- ztráta (únik) důležitých dokumentů,
- ztráta dobrého jména společnosti,
- systém nebude funkční.

4.6.3 Stanovení závažnosti hrozeb a míry poškození společnosti

V následující tabulce jsou přehledně zobrazeny předchozí dvě kapitoly, tedy aktiva a hrozby a slabiny, které hrozí s předpokládanou změnou. Zároveň uvádíme i ohodnocení hrozby a ohodnocení zranitelnosti společnosti.

	Aktivum	Hrozba	Ohodnocení hrozby	Ohodnocení zranitelnosti
1	Rychlost projektů a procesů	Zpomalení již zaběhlých procesů	Nízká	Nízká
2	Kvalita poskytovaných služeb	Zhoršení kvality poskytovaných služeb	Střední	Nízká
3	Vztah s klienty	Ztráta klientů	Vysoká	Střední
4	Vztah s klienty	Narušení vztahů s klienty	Střední	Střední
5	Finance	Ztráta finančních prostředků	Nízká	Nízká
6	Postoj investorů	Narušení vztahů s investory	Vysoká	Střední
7	Postoj zaměstnanců	Snížení produktivity zaměstnanců	Nízká	Nízká
8	Postoj managementu	Snížení flexibilního rozhodování	Střední	Nízká
9	Dokumenty	Ztráta (únik) důležitých dokumentů	Vysoká	Střední
10	Systém	Systém nebude funkční	Střední	Střední

Tabulka 4: Stanovení závažnosti hrozby a míru poškození společnosti (vlastní zpracování)

4.6.4 Pravděpodobnost hrozby

Dále rozebereme jednotlivé hrozby, které jsme si určili v předchozí kapitole a definujeme, s jakou pravděpodobností jednotlivé hrozby nastanou.

	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby
1	Zpomalení již zaběhlých procesů	Nízká
2	Zhoršení kvality poskytovaných služeb	Nízká
3	Ztráta klientů	Střední
4	Narušení vztahů s klienty	Střední
5	Ztráta finančních prostředků	Nízká
6	Narušení vztahů s investory	Střední
7	Snížení produktivity zaměstnanců	Nízká
8	Snížení flexibilního rozhodování	Nízká
9	Ztráta (únik) důležitých dokumentů	Nízká
10	Systém nebude funkční	Střední

Tabulka 5: Pravděpodobnost hrozby (vlastní zpracování)

4.6.5 Určení úrovně rizika

V další tabulce si vyjádříme ohrožení aktiv v závislosti na jednotlivých hrozbách, jejíž hodnocení bylo provedeno v předchozí kapitole. Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, mírou poškození a úrovní hrozby.

	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby	Úroveň rizika
1	Zpomalení již zaběhlých procesů	Nízká	Nízká
2	Zhoršení kvality poskytovaných služeb	Nízká	Nízká
3	Ztráta klientů	Střední	Střední
4	Zhoršení vztahů s klienty	Střední	Střední
5	Ztráta finančních prostředků	Nízká	Nízká
6	Zhoršení vztahů s investory	Střední	Střední
7	Snížení produktivity zaměstnanců	Nízká	Nízká
8	Snížení flexibilního rozhodování	Nízká	Nízká
9	Ztráta (únik) důležitých dokumentů	Nízká	Střední
10	Systém nebude funkční	Střední	Střední

Tabulka 6: Úroveň rizika (vlastní zpracování)

Pro vyjádření úrovně rizika jsme použili slovní ohodnocení na základě kvalifikovaného odhadu. Celkem máme k dispozici tři úrovně a to nízkou, střední a vysokou.

4.6.6 Mapa rizik

Následující obrázek, známý jako mapa rizik, nám ukazuje závislosti vyjádřené v předchozí tabulce. Jednotlivé hrozby se vyskytují podle závislostí v příslušných kvadrantech nízká, střední nebo vysoká. Toto ohodnocení je použito jak pro osu x, která nám vyjadřuje pravděpodobnost, tak i pro osu y, která představuje úroveň hrozby.

Dopad	Vysoká			
	Střední	9	3 6 10	4
	Nízká	1 2 5 7 8		
		Nízká	Střední	Vysoká
		Pravděpodobnost		

Obrázek 39: Mapa rizik (vlastní zpracování)

4.6.7 Snížení rizika

Důležitou součástí analýzy rizik jsou i metody snížení rizika. Tzn., že provedeme vhodné návrhy, které nám povedou ke snížení identifikovaných hrozeb. Veškeré návrhy jsou pro větší přehlednost uvedeny v tabulce u jednotlivých hrozeb.

	Hrozba	Způsob	Popis
1	Zpomalení již zaběhlých procesů	Redukce	Provedení důkladného testování v závislosti na již fungujících procesech ve společnosti, zapojení zaměstnanců do testovacího procesu
2	Zhoršení kvality poskytovaných služeb	Redukce	Provedení důkladného testování v závislosti na již fungujících procesech ve společnosti, zapojení zaměstnanců do testovacího procesu
3	Ztráta klientů	Redukce	Provedení důkladného testování v závislosti na již fungujících procesech ve společnosti, informovat klienty
4	Zhoršení vztahů s klienty	Redukce	Provedení důkladného testování v závislosti na již fungujících procesech ve společnosti, informovat klienty
5	Ztráta finančních prostředků	Redukce	Implementace nejlevnější varianty řešení
6	Zhoršení vztahů s investory	Redukce	Provedení důkladného testování v závislosti na již fungujících procesech ve společnosti, informovat klienty
7	Snížení produktivity zaměstnanců	Redukce	Komunikace se zaměstnanci, zapojení zaměstnanců do testovacího procesu
8	Snížení flexibilního rozhodování	Redukce	Komunikace s managementem, podílení se na implementaci
9	Ztráta (únik) důležitých dokumentů	Redukce a přesun rizika	Archivování dat, určení oprávnění přístupu zaměstnanců k jednotlivým dokumentům
10	Systém nebude funkční	Redukce snižující negativní důsledky	Návrat do výchozího stavu před změnou

Tabulka 7: Snížení rizika (vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že na rizika, která jsme identifikovali, jsme nejčastěji aplikovali redukční metodu. Ta nám pomohla vhodným způsobem, který je vyjádřen ve

sloupce popis, odstranit daná rizika. V případě rizika nefunkčnosti systému nám redukční metoda neodstraňuje riziko, ale alespoň jej minimalizuje. U rizika ztráty (úniku) důležitých dokumentů jsme redukci doplnili i o přesun. Toto řešení nám zajistí zálohu dat a budoucí přístup k nim.

4.7 Přínos navrhovaného řešení, ekonomické zhodnocení

Navrhované řešení bylo vytvářeno s cílem co nejvíce urychlit rozvoj mladé společnosti s velkým potenciálem. Přínosů zde máme hned několik. Prvním je efektivnější průběh a řízení firemních projektů, jejich větší dynamika a zkvalitnění. Přehled nad projekty umožní i finanční kontrolu a přinese úsporu finančních prostředků, což bude mít pozitivní dopad na investory.

Jako přínos můžeme chápat i samotnou implementaci celého systému, neboť je jednoduché a zkušení IT pracovníci si s ní poradí bez větších obtíží. Velmi jednoduché je i prostředí systému, což přináší nižší nároky na nutné školení zaměstnanců, především pak čas a finanční prostředky. Snadná je i následná údržba a administrace systému a nedojde tak k přetížení celého IT oddělení. Není nutné rozšířit celé oddělení přijetím nového pracovníka zodpovídající za systém, čímž opět dochází k úspoře finančních prostředků.

Managementu společnosti umožní systém flexibilnější rozhodování a zároveň budou mít jasný přehled nad jednotlivými fázemi projektů i samotnými zaměstnanci, kterým bude práce rozdělována rovnoměrně a nebude docházet k jejich přetěžování, resp. nevyužívání. Jasnější bude i pohled na jejich výkony a splněnou práci, čím bude i jednodušší hodnocení a spravedlivější ohodnocení každého pracovníka.

Implementace znalostní báze bude mít zásadní vliv na fungování celé společnosti. Nové projekty se stanou rychlejší a méně chybové po zaznamenání zkušeností z předchozích projektů. Větší pracovní rozvoj báze přinese jak stávajícím, tak i novým zaměstnancům, zrychlí se jejich zaškolování a opět se tím sníží celkové náklady.

4.7.1 Ekonomické zhodnocení

K navrhovanému řešení implementace je třeba počítat s pořízením nezbytného hardwarového vybavení. V tomto případě se jedná o server a jednotlivé PC stanice. Nicméně, jak již bylo zmíněno u implementace samotné, společnost si aktuálně pronajímá dva servery, které si kompletně sama administruje. Tyto servery mají dostatečné kapacity pro nasazení námi navrhovaného systému. Každý zaměstnanec navíc disponuje i firemním počítačem, nebo notebookem, a i tady odpadají náklady na pořizování.

Jediným nákladem, který bude muset být vynaložen, jsou náklady zaměstnanci, který se bude starat o implementaci a následně bezproblémový chod systému. Za takovou činnost stanovil management společnost navýšení hrubé mzdy daného zaměstnance o tři tisíce Kč. Žádné další náklady spojené s licencemi a používáním navrhovaného systému nejsou.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá problematikou znalostního managementu ve vybrané společnosti. Cílem práce bylo navrhnout vhodný systém, který umožní efektivně řídit znalosti. V obecnější rovině se jednalo o aplikaci principů znalostního managementu.

Největší problémy byly zjištěny v oblasti řízení projektů, která je dle mého názoru momentálně nejdůležitější z hlediska růstu a postavení společnosti, proto byly principy znalostního managementu aplikovány tam. Tato aplikace spočívala v návrhu a implementaci systému pro správu projektů s využitím znalostní báze pro uchovávání a práci s informacemi a znalostmi. Došlo i k odstranění druhého nedostatku, kterým byly různé komunikační kanály, především pak jejich využívané množství. To mělo za následek velice složité dohledávání potřebných informací vztahujících se k řešeným problémům, jejich neefektivní a zdlouhavé řešení. Nový systém umožní dohledávat si požadované informace velice rychle, což přinese jak časové, tak i finanční úspory.

Nejvíce omezující podmínkou byla finanční stránka. Společnost je na trhu krátce, aktuálně rok a pár měsíců a finanční toky uvnitř společnosti jsou tak velice diskutovaným tématem. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno k návrhu systému na základě open-source řešení, který splňuje dané finanční kritérium společnost a zároveň poskytuje funkce, které jsou nyní potřebné a umožní zrychlení procesů, rychlejší expanzi, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Za největší výhody, které považuji implementací navrhovaného systému, jsou již zmiňované časové a finanční úspory. Jediným finančním nákladem bude navýšení mzdy zaměstnance, který bude mít správu vybraného systému na starost, neboť rozšíření o tento systém mu přinese více práce. Tyto finance však nepřekročí částku 36 tis. Kč za rok a jedná se tak o malý náklad, který přinese mnoho výhod. Zavedení systému naopak přinese kontrolu nad prací zaměstnanců a tím i potenciální úsporu na budoucích mzdách.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MLÁDKOVÁ, L.. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8
- [2] TRUNEČEK, J.. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3
- [3] COLLISON Ch. a G. Parcell. *Knowledge management*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4
- [4] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
- [5] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3
- [6] VYMĚTAL, J. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vydání. Praha: LexisNexis CZ s. r. o., 2005. ISBN 80-86920-01-1
- [7] SKLENÁK, V. *Data, informace, znalosti a Internet*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-409-0
- [8] E15.CZ. Realitní start-up Flatio si jde do Evropy pro miliardy. Pro expanzi získal nového investora. *zpravy.e15.cz* [online] 2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/realitni-start-up-flatio-si-jde-do-evropy-pro-miliardy-pro-expanzi-ziskal-noveho-investora-1328326>
- [9] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *or.justice.cz* [online] 2015 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=892056&typ=UPLNY>
- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Ceny bytů. *czso.cz* [online] 2015 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ceny_bytu
- [11] KURZYCZ. HDP 2017, vývoj hdp v ČR. *kurzy.cz* [online] 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- [12] KURZYCZ. Graf úrokových sazeb hypoték. *kurzy.cz* [online] 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/hypoteky/graf-sazeb-hypotek/>

- [13] STRATEGIC MANAGEMENT INSIGHT. McKinsey 7s Model. *strategicmanagementinsight.com* [online] 2017 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
- [14] VLASTNICESTACZ. Porterův model konkurenčních sil. *vlastnicesta.cz* [online] 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- [15] TECHTARGET. knowledge base. *searchcrm.techtarget.com* [online] 2007 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/knowledge-base>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

IT – Information Technology
ABB - Asea Brown Boveri
GE - General Electric
CRM – Customer relationship management
HDP – Hrubý domácí produkt
DPH – Daň z přidané hodnoty
CIO – Chief Information Officer
CMO – Chief Marketing Officer
GPL – General Public License
SCM – Source Code Management
SVN - Apache Subversion
CVS - Concurrent Version System
LDAP – Lightweight Directory Access Protocol
SQL - Structured Query Language
RSS - Rich Site Summary
PDF – Portable Document Format
CPM – Critical Path Method

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi daty, informací, znalostí, moudrostí a osvícením (1).....	16
Obrázek 2: Znázornění managementu znalostí (5)	18
Obrázek 3: Aktivita managementu znalostí (5)	19
Obrázek 4: Kategorizace podle psychologie znalosti, vyslovitelnosti a vlastníka znalostí (4).....	21
Obrázek 5: Externalizace tacitní znalosti (1)	26
Obrázek 6: Znalostní spirála (2)	27
Obrázek 7: Nové manažerské priority (2).....	28
Obrázek 8: Model tržní hodnoty společnosti podle společnosti Skania (2).....	29
Obrázek 9: Model intelektuálního kapitálu podle A. Brookingové (2)	30
Obrázek 10: Měření nehmotných aktiv u společnosti Celemi (2)	31
Obrázek 11: Znalosti dle C. W. Holsappleho a K. D. Joshi (2).....	32
Obrázek 12: Vývoj cen bytů od roku 2005 (10)	39
Obrázek 13: Vývoj HDP za posledních 10 let (11)	40
Obrázek 14: Graf úrokových sazeb (12).....	40
Obrázek 15: Grafické znázornění modelu 7S (13)	42
Obrázek 16: Grafické znázornění Porterova modelu (14)	47
Obrázek 17: Úvodní stránka (vlastní zpracování)	65
Obrázek 18: Moje stránka (vlastní zpracování)	66
Obrázek 19: Projekty (vlastní zpracování)	67
Obrázek 20: Filtr celkem stráveného času (vlastní zpracování)	67
Obrázek 21: Aktivita (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 22: Nový projekt – první část (vlastní zpracování)	69
Obrázek 23: Nový projekt – druhá část (vlastní zpracování)	69
Obrázek 24: Vytvořený projekt (vlastní zpracování).....	70
Obrázek 25: Menu projektu (vlastní zpracování)	70
Obrázek 26: Přehled (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 27: Aktivita (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 28: Úkoly (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 29: Detail úkolu (vlastní zpracování)	72
Obrázek 30: Nový úkol (vlastní zpracování)	73

Obrázek 31: Ganttův diagram (vlastní zpracování)	74
Obrázek 32: Kalendář (vlastní zpracování)	75
Obrázek 33: Vložení novinky (vlastní zpracování)	76
Obrázek 34: Záložka novinky (vlastní zpracování)	76
Obrázek 35: Vytvoření nového příspěvku ve Wiki (vlastní zpracování)	78
Obrázek 36: Vytvořený příspěvek na Wiki (vlastní zpracování).....	78
Obrázek 37: Hledání ve znalostní bázi (vlastní zpracování)	79
Obrázek 38: Síťový graf (vlastní zpracování)	84
Obrázek 39: Mapa rizik (vlastní zpracování).....	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice IFE	53
Tabulka 2: Matice EFE	54
Tabulka 3: CPM.....	83
Tabulka 4: Stanovení závažnosti hrozby a míru poškození společnosti.....	87
Tabulka 5: Pravděpodobnost hrozby	88
Tabulka 6: Úroveň rizika	89
Tabulka 7: Snížení rizika	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Oficiální popis zprostředkování bydlení pro zájemce

Příloha 2: Oficiální popis zprostředkování pronájmu pro majitele

Příloha 1: Oficiální popis zprostředkování bydlení pro zájemce

Vyberte si bydlení

Vyberte si ten nejlepší byt z naší nabídky střednědobých pronájmů. Projděte si ho přes **virtuální prohlídku**, mrkněte na fotky, recenze a profil majitele. **Za reálné popisy bytů, fotky i virtuální prohlídky dáme ruku do ohně.** Jinak Vás ubytujeme na naše náklady v hotelu a najdeme Vám bydlení nové. Navíc smlouvu o bydlení si můžete **prostudovat ještě před rezervací.**

Rezervujte si bydlení

Našli jste vysněný byt? Nečekejte! A hned si ho rezervujte. Pro provedení rezervace **dojde k zablokování částky 500 Kč** na Vaší kartě. Je to tak jednoduché! **Potom zapracujte ještě na svém profilu. Velmi na něm záleží.** Na základě profilu se majitel bytu rozhoduje o schválení Vaší rezervace.

Počkejte na schválení rezervace

Teď už jen chvíli počkejte. Na schválení Vaší rezervace má majitel **24 hodin**. Po jejím potvrzení už můžete začít balit. Dojde také k odečtení zablokované částky **500 Kč** z Vašeho účtu, jedná se o rezervační poplatek, tedy malou odměnu za naše služby, které Vám s radostí poskytujeme.

Uzavřete smlouvu

Smlouvu uzavřete jednoduše online. Náš systém zajišťuje vysokou ochranu osobních údajů pomocí šifrování. Jednotlivé smlouvy jsou k dispozici u všech nabídek bydlení. **Doplníte potřebné údaje, přiložíte scan občanky a podepíšete se.** Je to raz dva.

Užívejte si v klidu nového domova

Naše práce nekončí zprostředkováním inzerátu, dokonce ani uzavřením smlouvy. Se vším Vám bude pomáhat aplikace Mé bydlení. A naše infolinka je Vám k dispozici od 9 do 22 hodin, 7 dní v týdnu.

1 Fotky a virtuální prohlídku vytvoříme

ZDARMA

Po úspěšné registraci profesionálně nafotíme Váš byt a vytvoříme virtuální prohlídku.

2 Vyberete si nejvhodnějšího zájemce

U každého zájemce si prohlédnete jeho profil a sami rozhodnete, komu svůj byt pronajmete.

3 Smlouvu uzavřete lusknutím prstu

Přímo na FLATIO podepíšete s vybraným zájemcem smlouvu o bydlení stiskem jednoho tlačítka a domluvíte se na předání klíčů.

4 Byt ZDARMA vystavíme na Flatio.cz

Vytvoříme skvělou prezentaci Vašeho bydlení, která zaujme na první pohled.